



Caracterização do Relato de Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas

por

Pedro Miguel Moutinho da Silva

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo
de Gestão pela Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Professor Doutor João Pedro Oliveira

Setembro, 2017

Nota Biográfica

Pedro Miguel Moutinho da Silva nasceu em 21 de Maio de 1984 na cidade da Maia.

Licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em 2009, ainda ao abrigo do plano de estudos pré-Bolonha com a média final de 14 valores.

Após a conclusão da licenciatura, iniciou a sua atividade profissional na área da saúde, no Grupo Trofa Saúde, onde exerceu as funções de gestor de clientes durante 5 anos.

Em 2014, iniciou funções no núcleo de tesouraria da unidade de contabilidade e tesouraria do serviço económico-financeiro dos serviços partilhados da Universidade do Porto, tendo em 2017 assumido funções no núcleo de contabilidade do mesmo serviço, onde permanece atualmente.

No ano letivo de 2015/2016 matriculou-se no Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão na Faculdade de Economia do Porto, tendo terminado a parte curricular com média de 16 valores.

Agradecimentos

Este trabalho representa a concretização de um grande esforço pessoal, o qual só foi possível com o apoio de todos aqueles que contribuíram para a sua realização.

A todos manifesto o meu reconhecimento e gratidão.

Ao meu orientador, professor João Pedro Oliveira, que aceitou o desafio de orientar este projeto de investigação, pela disponibilidade e simpatia sempre demonstrada, a quem agradeço os comentários construtivos que permitiram enriquecer o conteúdo da dissertação, bem como as sugestões de ideias que sempre permitiram traçar o caminho a ser percorrido.

Às pessoas que este mestrado me permitiu conhecer e que fez com que tudo isto valesse ainda mais a pena:

- Ao meu amigo Ricardo, por termos construído uma amizade para a vida.
- À Ana, por tudo, por ser tão simplesmente quem é, pelos momentos em que estive ausente e pelos momentos em que estive presente, mas ausente.

Ao meu Pai, à minha Mãe e à minha Avó que desde o meu primeiro dia de vida estão ao meu lado e a quem devo o que sou hoje.

Dedicatória

À minha Mãe.

O que seria eu sem ti Mãe...

Resumo

O objetivo deste trabalho consiste em caracterizar o estado atual do reporte de sustentabilidade nas IES (Instituições de Ensino Superior) Portuguesas.

Este trabalho pretende identificar e estudar os casos de relato de sustentabilidade que existem ou existiram nas IES Portuguesas, contribuindo para compreender os principais benefícios que podem incentivar a um maior reporte de sustentabilidade e as principais barreiras que as IES enfrentam na divulgação de tais práticas.

A metodologia de investigação consistiu, numa primeira fase, na análise documental dos relatórios institucionais divulgados pelas organizações, de forma a identificar os casos de relato, e numa segunda fase na concretização de estudos de casos múltiplos em instituições selecionadas, através da realização de entrevistas, conjugadas com a análise documental.

Ficou constatado que, apesar de serem desenvolvidas várias ações de sustentabilidade em grande parte das IES Portuguesas (ainda que de forma relativamente fragmentada), a maioria revela dificuldades significativas na comunicação de tais práticas, permitindo concluir que o reporte de sustentabilidade nas IES Portuguesas se encontra ainda num estágio inicial.

Tendo em consideração que a produção de relatórios de sustentabilidade pode funcionar como um valioso instrumento de gestão e comunicação das práticas de sustentabilidade, é sugerido que as IES assumam um compromisso institucional com a sustentabilidade e com a divulgação de tais práticas. Nessa sequência, sugere-se, a criação, dentro dos constrangimentos específicos de recursos de cada IES, de funções administrativas exclusivamente dedicadas à sustentabilidade, da reestruturação das suas infraestruturas de modo a permitir a monitorização dos indicadores de sustentabilidade e da promoção de estratégias de comunicação com os seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior; Sustentabilidade; Reporte de Sustentabilidade.

Abstract

The goal of this work is to characterize the current status of sustainability reporting in Portuguese Higher Education Institutions (HEIs).

This work aims to identify and study existing or past cases of sustainability reporting in Portuguese HEIs, contributing to the understanding of the main benefits that might boost sustainability reporting and the main barriers that HEIs face in the dissemination of such practices.

The research methodology consisted, in a first stage, in the document analysis of the institutional reports published by the HEIs in order to identify the reporting cases, and, in a second stage, in the accomplishment of multiple case studies in selected institutions, through interviews combined with document analysis.

It was observed that, even though a number of sustainability actions were taken in most of the Portuguese HEIs (albeit in a fragmented manner), most of them reveal significant difficulties in communicating such practices, leading to the conclusion that the sustainability reporting in Portuguese HEIs is still at an early stage.

Taking into account that the production of sustainability reports can act as a valuable management and communication tool for sustainability practices, it is suggested that HEIs institutionally commit themselves to sustainability and to report such practices. This said, the creation, within the specific resources constraints of each HEIs, of administrative functions exclusively dedicated to sustainability, restructuring of its infrastructures is advisable in order to allow the monitoring of sustainability indicators and the promotion of communication strategies with its stakeholders.

Keywords: Institutions of Higher Education; Sustainability; Sustainability Report.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Relevância, motivação e justificação do estudo	1
1.2. Objetivos e metodologia.....	2
1.3. Estrutura do trabalho	3
Capítulo 2 – Revisão da literatura	4
2.1. Sustentabilidade em geral e nas IES.....	4
2.2. Relatórios de sustentabilidade em geral e nas IES	6
2.3. Sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade	12
2.4. Mudança organizacional a favor da sustentabilidade	13
2.5. Aspetos a considerar na elaboração de relatórios de sustentabilidade.....	15
2.5.1. Atividades das IES.....	15
2.5.2. Dimensões da sustentabilidade	18
2.5.3. Indicadores e ferramentas de sustentabilidade	20
2.5.4. Tipos de relatórios para comunicar sobre sustentabilidade.....	22
2.5.5. Diretrizes internacionais	25
2.5.6. Qualidade dos relatórios	29
2.5.7. Materialidade dos relatórios.....	30
2.6. Fatores críticos / explicativos da elaboração de relatórios de sustentabilidade pelas IES	31
2.6.1. <i>Stakeholders</i>	31
2.6.2. Estratégias de comunicação	34
2.6.3. Estrutura e cultura organizacional e os processos de recolha e monitorização de dados.....	36
2.6.4. Recursos humanos e os departamentos de sustentabilidade.....	36
2.7. Outros fatores explicativos do atual estado do reporte de sustentabilidade nas IES.....	38
2.7.1. Frequência e consistência de divulgação dos relatórios	38
2.7.2. Assinatura de declarações para o desenvolvimento sustentável.....	39
2.7.3. Dimensão das IES	41
2.7.4. Tipo de IES	42
2.7.5. Diferenças dos relatórios das IES face aos relatórios corporativos.....	42
2.7.6. Reduzido número de estudos sobre o reporte de sustentabilidade das IES	44
2.7.7. A importância dada ao ensino da responsabilidade social corporativa nas IES	45

2.7.8. Relação entre o financiamento das IES pelo Estado e os relatórios de sustentabilidade	45
2.8. Benefícios obtidos com os relatórios de sustentabilidade	46
2.9. Estudos sobre os relatórios de sustentabilidade das IES por área geográfica	47
2.9.1. Universidades Canadianas	48
2.9.2. Universidades Australianas.....	49
2.9.3. Universidades Europeias.....	50
2.9.3.1. Espanha	50
2.9.3.2. Lituânia.....	51
2.9.3.3. Itália.....	51
2.9.3.4. França.....	52
2.9.3.5. Alemanha e Áustria	54
2.9.3.6. Portugal	55
 Capítulo 3 – Metodologia de investigação	56
3.1. Caracterização da investigação	56
3.2. Recolha e descrição dos dados	57
 Capítulo 4 – Análise do relato de sustentabilidade nas IES portuguesas	62
4.1. A Sustentabilidade e os relatórios de sustentabilidade nas IES Portuguesas	62
4.2. Aspetos considerados na elaboração dos relatórios de sustentabilidade nas IES Portuguesas	68
4.2.1. Tipos de relatórios elaborados atualmente pelas IES e previsão de tendências futuras	68
4.2.2. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade.....	72
4.2.3. Verificação externa dos relatórios de sustentabilidade	75
4.2.4. <i>Benchmarking</i> de relatórios de sustentabilidade	76
4.3. Fatores críticos / explicativos da elaboração de relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas	77
4.3.1. <i>Stakeholders</i>	77
4.3.2. Estratégias de comunicação	82
4.3.3 Estrutura e cultura organizacional e os processos de recolha e monitorização dos dados.....	84
4.3.4. Recursos humanos	89
4.3.5. Departamentos / Grupos de sustentabilidade	91

4.4. Outros fatores explicativos do atual estado do reporte de sustentabilidade nas IES.....	91
4.4.1. Assinatura declarações / Associações para o desenvolvimento sustentável.....	91
4.4.2. Relação dos relatórios de sustentabilidade com o papel do Estado no financiamento das IES	93
Capítulo 5 – Discussão	94
Capítulo 6 – Conclusão, limitações, pistas para investigações futuras e recomendações	103
Referências Bibliográficas	106
Anexos	121

Índice de Figuras:

Figura 1 - Modelo de Desenvolvimento Sustentável para Universidades	6
Figura 2 - Objetivos planeados e alcançados com os relatórios de sustentabilidade.....	9
Figura 3 - Gap entre os objetivos pretendidos e os objetivos alcançados com os relatórios de sustentabilidade.....	10
Figura 4 - Interligação das dimensões das IES	16
Figura 5 - Atividades das IES abordadas nos relatórios de sustentabilidade.....	17
Figura 6 - Apresentação das três principais dimensões do desenvolvimento sustentável	19
Figura 7 - Visão geral das diretrizes da GRI	25
Figura 8 - Previsão da evolução da difusão dos relatórios de sustentabilidade nas IES através de uma curva logística	27
Figura 9 - Número de relatórios de sustentabilidade publicados por ano e por IES, integrados na base de dados da GRI.....	28
Figura 10 - Motivações para a preparação de relatórios de sustentabilidade	35
Figura 11 - Número de relatórios de sustentabilidade publicados pela mesma IES	39
Figura 12 - Artigos relacionados com o desenvolvimento sustentável no ensino superior, distribuídos por tema	44
Figura 13 - Distribuição geográfica da publicação de relatórios de sustentabilidade por IES.....	48
Figura 14 - Esquema ilustrativo do modelo proposto para as opções estratégicas de intervenção da UA para o período 2014-2020.....	65
Figura 15 - Esquema do modelo base de seleção de dimensões internas a uma IES adaptado à FEUP - SusHEI.....	74
Figura 16 - Matriz de materialidade do relatório de sustentabilidade da UMinho	79
Figura 17 - Matriz de materialidade do relatório de sustentabilidade do ISEP	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número e distribuição geográfica de relatórios, da base de dados GRI, elaborados por IES	28
Tabela 2 - Número de relatórios de sustentabilidade anuais consecutivos elaborados por IES (2004-2013)	38
Tabela 3 - IES que divulgam / divulgaram relatórios de sustentabilidade independentes.....	57
Tabela 4 - IES que comunicam sobre sustentabilidade em relatórios incorporados	58
Tabela 5 - Dados das IES selecionadas para os estudos de caso (referente a 2015-2016)	59
Tabela 6 - Caracterização das entrevistas desenvolvidas	61
Tabela 7 - Avaliação do nível de impacto dos <i>stakeholders</i> Internos e Externos da UMinho.....	78

Índice de Anexos

Anexo A - Resumo dos aspetos abordados nas várias categorias de sustentabilidade segundo a GRI	121
Anexo B - Ferramentas utilizadas para avaliar a sustentabilidade das IES	122
Anexo C - Princípios para a definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade	123
Anexo D - Princípios para assegurar a qualidade do relatório (directrizes GRI)	124
Anexo E - Definição do princípio da materialidade	125
Anexo F - Principais declarações assinadas pelas IES para a implementação da sustentabilidade no ensino superior	126
Anexo G - Resultados da consulta de documentos (relatórios autónomos de sustentabilidade, relatórios e planos de atividades, planos estratégicos e relatórios de contas e de gestão) realizada nos <i>websites</i> institucionais das IES	127
Anexo H – Guião da entrevista da UMinho	129
Anexo I – Guião da entrevista da FEUP	133
Anexo J – Guião da entrevista do ISEP	137
Anexo L – Guião da entrevista do UA	141
Anexo M – Guião da entrevista do IPLeiria	144
Anexo N – Guião da entrevista da UPT	147
Anexo O – Indicadores reportados pela UMinho no seu relatório de sustentabilidade de 2015	150
Anexo P – Indicadores reportados pela FEUP no seu relatório de sustentabilidade de 2012	151
Anexo Q – Indicadores reportados pelo ISEP no seu relatório de sustentabilidade de 2011	153
Anexo R – Indicadores reportados pela UA no seu plano de atividades referente ao ano de 2017.	154
Anexo S – Indicadores reportados pelo IPLeiria no seu plano estratégico 2020	155

Abreviaturas

FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

GRI – Global Reporting Initiative

IES – Instituições de Ensino Superior

ISEP – Instituto Superior de Engenharia do Porto

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

UA – Universidade de Aveiro

UMinho – Universidade do Minho

UO – Unidade Orgânica

IPLeiria – Instituto Politécnico de Leiria

UPT – Universidade Portucalense

Capítulo 1 – Introdução

“The higher education sector has an important function in society because of its potential to educate and sensitise our future leaders and managers on sustainable development related topics. Sustainability Reporting can serve as an instrument for higher education institutions to assess where they are, and to plan the future direction of change towards Sustainable Development. However, this sector is clearly lagging behind on the implementation of Sustainability Reporting”
(Ceulemans et al., 2014)

1.1. Relevância, motivação e justificação do estudo

O desenvolvimento sustentável apresenta-se como uma força determinante da transformação das IES no século XXI (Couto *et al.*, 2010), pelo que durante a última década, um número crescente de IES em todo o mundo tem procurado integrar o desenvolvimento sustentável nas suas ações diárias, nomeadamente nas suas atividades de ensino, investigação e envolvimento com a sociedade (Velazquez *et al.*, 2006).

Sendo as IES entidades com uma grande influência no processo de aprendizagem e formação de estudantes, futuros tomadores de decisões com elevados impactos na sociedade, desempenham um papel fundamental no esforço global necessário para o desenvolvimento sustentável (Filho, 2010; Fouto, 2002).

Apesar de algumas IES desenvolverem práticas que impulsionam e fomentam a integração do desenvolvimento sustentável (Wright, 2002), a comunicação destas práticas através da implementação de relatórios de sustentabilidade nas IES tem ocorrido a um ritmo lento (Fonseca *et al.*, 2011; Lozano, 2011), quer no que respeita ao número de IES que publicam relatórios de sustentabilidade e à sua periodicidade, quer no que respeita à qualidade dos mesmos (Alonso-Almeida *et al.*, 2015).

Face à atual importância que os relatórios de sustentabilidade assumem, enquanto instrumento de monitorização do desempenho de sustentabilidade e face à informação relativamente escassa sobre o tema, particularmente nas IES Portuguesas derivado do reduzido número de estudos desenvolvidos, a caracterização do estado atual de reporte de sustentabilidade no sistema de ensino superior Português apresenta-se como uma importante linha de investigação, para a qual o presente estudo pretende contribuir.

1.2. Objetivos e metodologia

O objetivo global do presente estudo é dar um contributo para a caracterização, na atualidade e num passado recente, do reporte de sustentabilidade realizado nas IES Portuguesas. O primeiro objetivo, enquanto etapa preliminar e exploratória de preparação para o segundo objetivo, consiste em identificar quais as IES Portuguesas que reportam, reportaram ou nunca reportaram sobre sustentabilidade, qual a forma de reporte que adotam ou adotaram (autónomo, incorporado ou integrado) e quais os principais temas reportados.

O segundo, e principal objetivo da dissertação, relativamente às IES que reportam ou já reportaram, é:

- Explicar os motivos que as levaram a reportar, identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas de superar essas dificuldades, já implementadas ou apenas planeadas;
- Em relação às IES que já reportaram mas deixaram de o fazer, identificar os fatores que levaram a que o reporte sobre sustentabilidade não tenha sido realizado de forma continuada;
- Perspetivar tendências futuras do relato de sustentabilidade nas IES estudadas;
- Sugerir medidas para promover o relato de sustentabilidade nas IES portuguesas.

Para dar resposta a estes objetivos de investigação, adotou-se o método de estudo de casos múltiplos, combinando a análise de documentos e a realização de entrevistas como forma de, por um lado fazer uma caracterização geral do relato das IES Portuguesas, e por outro, aprofundar o conhecimento sobre os casos de relato identificados.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente estudo encontra-se estruturado em seis capítulos.

No capítulo 1, apresentam-se os aspetos gerais relativos ao reporte de sustentabilidade nas IES Portuguesas, bem como os objetivos gerais e específicos da dissertação.

No capítulo 2, apresenta-se a revisão bibliográfica sobre o reporte de sustentabilidade nas IES, explorando as barreiras e os benefícios associados à importância desta ferramenta para a comunicação do desempenho de sustentabilidade das IES.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada na investigação, identificando as IES selecionadas para os estudos de caso.

No capítulo 4, são descritos os resultados da análise documental dos relatórios das instituições e das entrevistas realizadas com os representantes das IES selecionadas.

No capítulo 5, são discutidos os resultados empíricos da investigação efetuada, apresentando um ponto de situação do estado atual do reporte de sustentabilidade nas IES Portuguesas, as barreiras e benefícios associados à sua implementação, bem como as perspetivas e tendências futuras.

No sexto e último capítulo são apresentadas as principais conclusões, contribuições e limitações da investigação realizada, bem como recomendações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1. Sustentabilidade em geral e nas IES

A partir da segunda metade do século XX, a sociedade começou a ter consciência das graves consequências decorrentes da crescente degradação ambiental e do consumo excessivo de recursos naturais causados pelo aumento da população mundial e da industrialização (Alshuwaikhat e Abubakar, 2008). O desenvolvimento sustentável surgiu como uma forma de tentar resolver estas questões (Madeira *et al.*, 2011). A sustentabilidade tornou-se um tema de discussão universal e o desenvolvimento sustentável assume-se hoje como uma das principais preocupações à escala global (Dryzek, 2013).

A sustentabilidade é definida de forma diferente pelas mais variadas organizações (Elliott, 2012). A definição mais citada é a da *World Commission on Environment and Development* (WCED, 1987:43), segundo a qual a sustentabilidade consiste em “*Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades*”.

Esta definição pressupõe que as organizações devem adotar comportamentos éticos e transparentes, para promover a qualidade ao nível ambiental, social e económico, exigindo a harmonização e a integração destes interesses e das necessidades das gerações futuras (Pojasek, 2008) e assumir as suas responsabilidades sociais, isto é, a responsabilidade que é gerada pelos impactos que as suas decisões vão causar à sociedade (Dima, 2015). Desta forma, o conceito de desenvolvimento sustentável relaciona-se hoje com o conceito de responsabilidade social na medida em que, no longo prazo e de uma forma recíproca, não haverá desenvolvimento económico sem progressos sociais e ambientais (Borger, 2013).

A sociedade está assim cada vez mais sensível a questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável (Lozano *et al.*, 2013) e começa a procurar informações sobre as práticas sustentáveis desenvolvidas nas organizações, não apenas em empresas, mas também em organismos públicos e universidades (Alonso-Almeida *et al.*, 2015).

As IES, enquanto agentes responsáveis pela criação e difusão do conhecimento, devem desempenhar um papel ativo no desenvolvimento e na promoção da sustentabilidade e o

seu envolvimento no desenvolvimento sustentável é crucial para a mudança das práticas atuais da sociedade (Ceulemans *et al.*, 2014). As IES são vistas como modelos de sustentabilidade, como fonte de novos conhecimentos e empreendedorismo institucional (Madeira *et al.*, 2011) e desempenham um papel chave na sociedade ao preparar atuais estudantes, que se tornarão portadores do conhecimento adquirido em contexto universitário, e que no futuro irão criar e gerir empresas e outras organizações (Cornelius *et al.*, 2007).

Deste modo, as IES acabam por ter uma dupla missão na área da sustentabilidade: proporcionar aos estudantes competências para criar uma sociedade mais sustentável e, por outro lado, reduzir os negativos impactos ambientais, económicos e sociais das suas operações (Disterheft *et al.*, 2012).

Nos últimos anos, surgiram várias definições de IES sustentável. Velazquez *et al.* (2006:812) definem uma IES sustentável como *"Uma instituição de ensino superior, como um todo ou uma parte, que aborda, envolve e promove, a nível regional ou global, a minimização dos efeitos ambientais, económicos e sociais gerados pela utilização dos seus recursos para desempenhar as suas funções, de forma a ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis"*. Shriberg (2002) complementa, afirmando que as IES sustentáveis são as que se esforçam por integrar a sustentabilidade nas suas funções de ensino, investigação, serviços prestados à comunidade e operacionais.

Mas a mudança para que as IES se tornem sustentáveis não é uma tarefa fácil pois a sustentabilidade não é um determinado estado específico ou um fim a alcançar. Ao invés, a sustentabilidade no ensino superior deve ser interpretada como algo que se vai atingindo e que as IES devem promover de forma constante, porque o que é sustentável está em constante mudança, afetando o modo como as IES atuam (Wright, 2002).

Uma IES sustentável é aquela que permite aos estudantes compreender os impactos ambientais, sociais e económicos, motivando-os a práticas sustentáveis (Clugston e Calder, 1999; Wals, 2014). Conforme ilustrado pela figura 1, o desenvolvimento sustentável nas IES obriga à implementação de determinadas práticas:

- Incluir um compromisso explícito com a sustentabilidade na sua missão e valores;
- Incorporar os conceitos de sustentabilidade nos programas dos cursos e incentivar as atividades de ensino e investigação na área da sustentabilidade;
- Estimular os estudantes a refletir de forma crítica sobre os problemas ambientais, sociais e económicos, fomentando ações de sustentabilidade nos campi universitários;
- Melhorar e criar novos serviços de apoio aos estudantes;
- Formar parcerias locais e globais que fomentem a sustentabilidade;
- Reportar as suas atividades sustentáveis para os seus *stakeholders*.

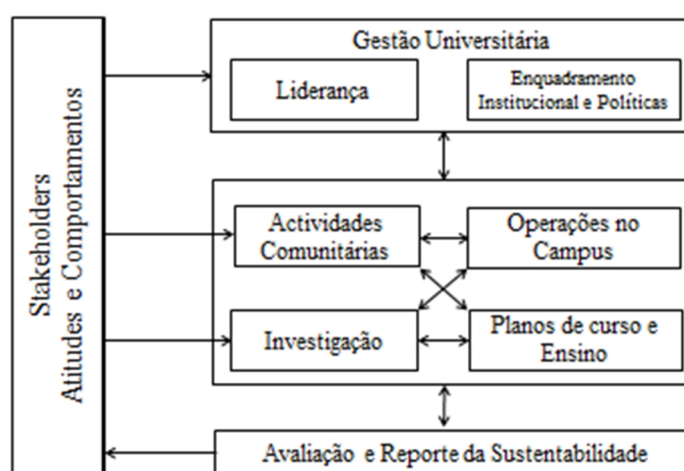


Figura 1 - Modelo de Desenvolvimento Sustentável para Universidades

Fonte: Tradução, pelo autor, de Alonso-Almeida *et al.* (2015) baseado em Lozano (2006b) e Lozano *et al.* (2013)

2.2. Relatórios de sustentabilidade em geral e nas IES

Desde o início do novo século que as organizações começaram a publicar informações relevantes para os *stakeholders* avaliarem as suas operações estratégicas de uma forma diferenciada face às informações constantes nos tradicionais relatórios financeiros (Krajnc e Glavič, 2005).

Tal está relacionado com o facto de as preocupações das organizações e os interesses dos seus *stakeholders* estarem, atualmente, para além da avaliação do seu desempenho económico (Sahlin-Andersson, 2006). Neste sentido, os relatórios de sustentabilidade têm vindo a ganhar importância, quer em organizações com fins lucrativos, quer sem fins lucrativos (Ceulemans *et al.*, 2014).

De acordo com a Global Reporting Initiative (GRI¹), o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade pode ser definido como "*a prática de medir, divulgar e prestar contas aos stakeholders internos e externos para o desempenho organizacional com vista à prossecução do objetivo do desenvolvimento sustentável*" (GRI, 2011:3). Assim, o relato de sustentabilidade deve oferecer uma descrição equilibrada das informações relatadas, e divulgar os resultados alcançados dentro de um determinado período de tempo, de acordo com os compromissos, a estratégia e a forma de gestão da organização, considerando quer os aspetos positivos, quer os negativos (Pasinato e Brião, 2014).

A definição de uma estratégia de desenvolvimento sustentável faz com que o reporte e a contabilidade se relacionem, pois enquanto os relatórios comunicam a estratégia e os resultados aos *stakeholders*, as ferramentas contabilísticas fornecem métodos de gestão para medir a sua implementação no âmbito das operações diárias da organização (Godemann e Michelsen, 2011).

Os relatórios de sustentabilidade consistem numa atividade voluntária que tem por finalidade avaliar o progresso atual de uma organização em direção à sustentabilidade e comunicar aos *stakeholders* os esforços nas dimensões económica, ambiental e social (Lozano, 2011).

Enquanto os *stakeholders* solicitam cada vez mais às organizações que demonstrem as suas contribuições para uma sociedade sustentável (Perrini, 2005), as próprias organizações estão cada vez mais interessadas em fornecer voluntariamente informações aos *stakeholders*, procurando satisfazer as suas preocupações (Cooper e Owen, 2007). Os relatórios de sustentabilidade permitem, assim, às organizações a oportunidade de comunicarem de forma transparente os seus valores, ações e o desempenho em direção ao desenvolvimento sustentável (Joseph, 2012).

Por outro lado, os relatórios de sustentabilidade podem funcionar como uma ferramenta de análise organizacional, demonstrando o que foi alcançado no presente e as questões que se pretende desenvolver e alcançar no futuro pois, para além de funcionarem como uma

¹ A GRI é uma iniciativa que procura estabelecer um padrão internacional de relatório económico, social e ambiental, determinando princípios e estruturas de modelos para relatar, com o objetivo de melhorar a qualidade dos relatórios ao nível da sua comparação, consistência e utilidade.

ferramenta de comunicação e de envolvimento com os *stakeholders*, podem também ser impulsionados pelo objetivo de melhoria das práticas de gestão da organização para uma melhor integração do desenvolvimento sustentável (Adams e Frost, 2008).

No caso das IES, os relatórios de sustentabilidade funcionam como um canal de comunicação para transmitir os esforços e os progressos sustentáveis para a comunidade académica, procurando (Alonso-Almeida *et al.*, 2014):

- Avaliar e melhorar o desempenho do desenvolvimento sustentável da própria instituição ao longo do tempo, funcionando como uma ferramenta de análise e *benchmarking* entre as IES;
- Comunicar os esforços de sustentabilidade que vão permitir melhorar a sua reputação, imagem, transparência e responsabilidade;
- Promover o progresso e as políticas públicas, reforçando o compromisso com a sustentabilidade;
- Divulgar as expectativas, a visão e as estratégias a seguir, mostrando como a organização influencia e é influenciada pelos *stakeholders*.

A decisão de divulgar um relatório de sustentabilidade numa IES depende, essencialmente, do seu desempenho em sustentabilidade, do nível de envolvimento dos seus *stakeholders*, dos compromissos estratégicos assumidos e das suas capacidades organizacionais (Lozano, 2011; Lozano e Huisingh, 2011).

Segundo Nixon (2002), os objetivos principais para a avaliação e divulgação da sustentabilidade das IES consistem em:

- Compreender a posição da instituição relativamente aos objetivos de sustentabilidade;
- Identificar áreas e estratégias da organização, onde seja possível melhorar o desempenho em relação à sustentabilidade;
- Assegurar um compromisso com a sustentabilidade.

Em 2015, Ceulemans *et al.* realizaram um estudo, particularmente relevante, que teve por base explorar a relação entre o relatório de sustentabilidade e a gestão da mudança organizacional, identificando os objetivos que levaram ao reporte de sustentabilidade. Do estudo, que consistiu num questionário dirigido a IES mundiais que já tinham publicado pelo menos um relatório de sustentabilidade entre 2004 e 2013, obtiveram-se 23 repostas de uma amostra de 64 instituições que publicaram 138 relatórios de sustentabilidade. Conforme se poderá observar na figura 2, os inquiridos revelaram que os principais objetivos com a publicação dos relatórios de sustentabilidade consistiram em melhorar a imagem e a transparência e em avaliar os esforços no desempenho de sustentabilidade da instituição.

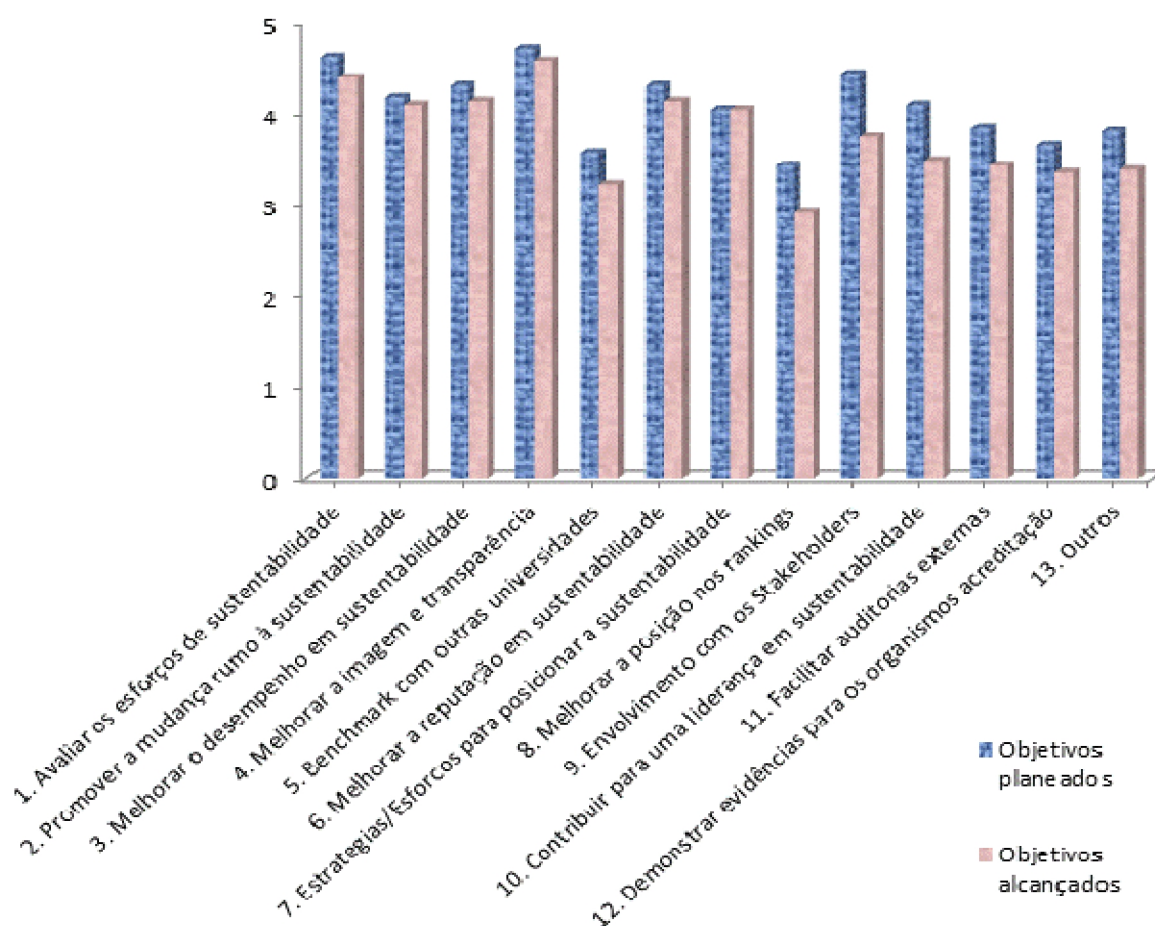


Figura 2 - Objetivos planeados e alcançados com os relatórios de sustentabilidade

Os objetivos foram medidos através de uma escala de Likert, com valores entre 1 a 5, representando 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - nem concordo, nem discordo; 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Os valores apresentados correspondem a valores médios.

Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2015)

Este estudo analisou igualmente a variação ocorrida entre os objetivos planeados e os objetivos alcançados com os relatórios de sustentabilidade, sendo que de um modo geral os objetivos alcançados com os relatórios revelaram-se ligeiramente inferiores aos objetivos planeados (Figura 3). Os objetivos pretendidos relacionados com a melhoria da posição nos rankings das IES e o maior envolvimento dos *stakeholders* foram aqueles que ficaram mais aquém do nível desejado. Por outro lado, os objetivos alcançados ao nível da promoção da mudança em direção à sustentabilidade e da melhoria do nível de imagem e transparência das IES estiveram de acordo com o que foi previamente planeado.

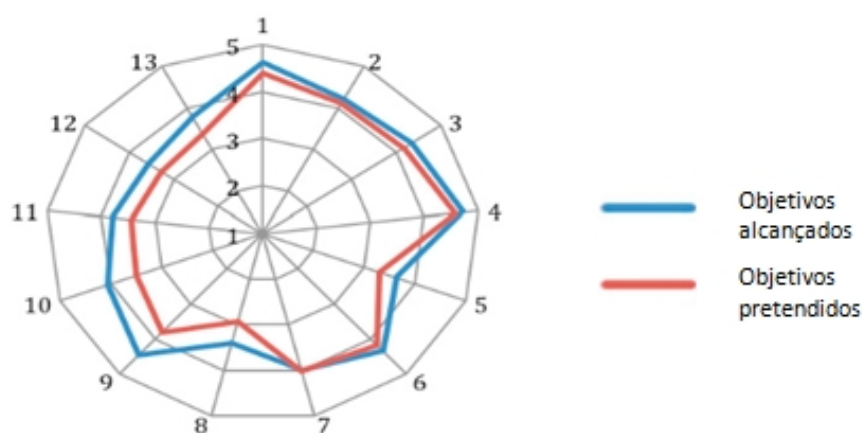


Figura 3 - Gap entre os objetivos pretendidos e os objetivos alcançados com os relatórios de sustentabilidade
Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2015)

Todavia, apesar de todas as vantagens anteriormente mencionadas e apesar das crescentes preocupações com a sustentabilidade, o seu reporte no ensino superior ainda está numa fase inicial e não é expectável um grande avanço a curto prazo (Alonso-Almeida *et al.*, 2015). Estes autores destacam que são necessárias medidas adicionais para persuadir as IES a adotar normas de reporte que destaquem os benefícios e a necessidade de relatar sobre sustentabilidade, revelando que o relatório de sustentabilidade não deve ser visto apenas como um instrumento de comunicação com os *stakeholders*, mas antes como uma ferramenta dinâmica para melhor planear as mudanças organizacionais com vista ao desenvolvimento da sustentabilidade.

Os poucos estudos que analisaram o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade das IES chegaram a conclusões comuns de que a sua qualidade está muito longe dos níveis desejáveis, porque os relatórios emitidos são principalmente versões piloto, com falta de

informações quantitativas (Frey *et al.*, 2008) e porque os temas abordados nos relatórios não satisfazem as necessidades dos diferentes *stakeholders* (Daub, 2007; Lozano, 2011).

O facto de as IES não terem a exigência legal de divulgar relatórios de sustentabilidade faz com que esta comunicação ocorra de forma voluntária, contribuindo para o desinteresse dos investigadores em analisarem a difusão do reporte da sustentabilidade no seio das IES (Fonseca *et al.*, 2011; Romolini *et al.*, 2015).

Adicionalmente, as IES revelam desconhecer a informação que devem divulgar nos relatórios de sustentabilidade, bem como a forma como os mesmos devem ser estruturados (Davis e Searcy, 2010), para além de que outros estudos revelaram ainda que poucos relatórios das IES são verificados externamente, apresentando consequentemente um valor limitado (Walton *et al.*, 1997).

Resumindo, os estudos desenvolvidos por Lozano (2011), Fonseca *et al.* (2011), Alonso-Almeida *et al.* (2015), Kemp e Volpi (2008) e Lozano *et al.* (2013), permitiram concluir que os relatórios de sustentabilidade nas IES ainda se encontram numa fase inicial, devido a diversos fatores que serão explorados ao longo deste trabalho:

- Reduzido número de IES que publicam relatórios de sustentabilidade;
- Descontinuidade do processo de elaboração dos relatórios;
- Reduzida qualidade dos relatórios, destacando-se a ausência de uma quantificação dos seus impactos;
- Ausência de relação entre a decisão de divulgar o relatório e o compromisso da organização para com a sustentabilidade, nomeadamente o compromisso com os *stakeholders*;
- Reduzido número de IES que elaboraram os seus relatórios de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da GRI;
- Barreiras internas relacionadas com a estrutura diretiva das IES, como a excessiva burocracia dos processos, o conservadorismo / tradicionalismo que impedem a existência de iniciativas sustentáveis e as dificuldades de recolha dos dados;
- Falta de conhecimento, interesse e envolvimento sobre o tema que se traduz num reduzido nível de participação e cooperação dos membros da comunidade académica;
- Limitações financeiras e de recursos humanos.

2.3. Sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade

Richardson e Kachler (2016) desenvolveram um artigo onde efetuaram uma revisão de literatura sobre o reporte de sustentabilidade nas IES. Neste estudo analisaram a relação entre o desempenho de sustentabilidade e a divulgação de relatórios de sustentabilidade, reconhecendo a existência de dificuldades na determinação do nível de qualidade dos relatórios das IES. Os autores verificaram que é possível ter um fraco desempenho em sustentabilidade e mesmo assim divulgar esse estado através de relatórios de sustentabilidade completos e rigorosos. Por outro lado, é também possível que uma organização com um desempenho em sustentabilidade de alta qualidade enfrente obstáculos à transmissão dessa informação aos seus *stakeholders*, por causa de relatórios de sustentabilidade de baixa qualidade. Contudo, a situação mais frequente é aquela em que o desempenho de sustentabilidade está positivamente correlacionado com a qualidade da informação, isto é, as organizações com alto desempenho em sustentabilidade tendem a ter relatórios de sustentabilidade de alta qualidade, enquanto as organizações com fraco desempenho em sustentabilidade são menos propensas a querer divulgar as suas falhas. Para estes autores estas duas dimensões são independentes e, por isso, devem ser analisadas separadamente.

Outros estudos (Adams, 2004 e Velazquez *et al.*, 2006) destacam a possível correlação existente entre as duas dimensões que pode, contudo, ser desvirtuada face à existência de uma assimetria de informação acerca dos níveis de sustentabilidade das organizações. A explicação tem por base a teoria da legitimidade, que refere que as organizações com baixo desempenho de sustentabilidade são mais pressionadas pela sociedade a investir, a adotar práticas socialmente responsáveis e a divulgá-las, visto que devem alcançar a legitimidade social. De acordo com esta teoria, constata-se que as organizações com baixo desempenho de sustentabilidade podem tentar influenciar os seus *stakeholders* divulgando dados tendenciosos com o objetivo de transmitir um desempenho melhor do que o real, para que dessa forma disfarcem o seu mau desempenho e conseqüentemente controlem as reações negativas dos seus *stakeholders* (Adams, 2004).

2.4. Mudança organizacional a favor da sustentabilidade

Os *stakeholders* desempenham um papel importante no desenvolvimento da mudança das organizações, a qual ocorre quando uma organização passa de um determinado estado para outro estado, mais desejado, sendo que quando a mudança é bem gerida e realizada de forma planeada, pode gerar oportunidades (European Commission, 1998).

Freeman (1984) distingue dois tipos de mudanças baseadas no comportamento dos *stakeholders*: as mudanças internas que afetam ou são afetadas pelos *stakeholders* (e sobre as quais as organizações têm maior controlo) e as mudanças externas que ocorrem fora das organizações, ligadas a *stakeholders* externos.

Embora tenha sido recentemente publicada literatura sobre a ligação entre a mudança organizacional e as IES, o papel dos relatórios de sustentabilidade neste processo é, na maior parte, negligenciado (Barth *et al.*, 2011). Os poucos estudos desenvolvidos constatarem que a gestão da mudança organizacional para a sustentabilidade e o seu reporte tem por objetivo tornar as organizações mais sustentáveis, através de uma abordagem a questões mais sensíveis, como a cultura da instituição, o comportamento dos funcionários e das direções e o grau de envolvimento dos restantes *stakeholders* (Benn *et al.*, 2007; Doppelt, 2009; Lozano *et al.*, 2013).

Para Lozano *et al.* (2013), a maioria das IES continua a seguir uma abordagem caracterizada por uma visão restrita e isolada, onde qualquer mudança é vista como um objetivo difícil de implementar. Em organizações como as IES, e até mais do que nas empresas, é necessário uma maior consciencialização cultural, que possa funcionar como uma estratégia para implementar iniciativas de sustentabilidade (Velazquez *et al.*, 2006) e que lhes permita compreender a necessidade de mudança para um compromisso contínuo para com a sustentabilidade (Godemann *et al.*, 2014).

Com vista à implementação do desenvolvimento sustentável, Filho (2010) apresenta um conjunto de etapas normalmente percorridas pelas IES:

- A primeira fase caracteriza-se pelo facto de os princípios do desenvolvimento sustentável não estarem ainda totalmente compreendidos e não haver esforços para promover a sustentabilidade;

- A segunda fase caracteriza-se por começarem a ser visíveis alguns esforços com vista ao desenvolvimento de atividades sustentáveis nos campi e pese embora o facto de alguns princípios ainda não serem amplamente entendidos, já se verifica a existência de projetos para promover a sustentabilidade como um todo;
- Na terceira e última fase, verifica-se que as IES assumem o comprometimento com o desenvolvimento sustentável como uma das suas missões a longo prazo, nomeadamente através do desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e coordenação de atividades sustentáveis.

Ainda de acordo com o autor, a maioria das IES está entre as duas primeiras fases acima referidas, pelo que haverá ainda um longo caminho a percorrer com vista à implementação do desenvolvimento sustentável no ensino superior.

O processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade pode levar à mudança organizacional em direção à sustentabilidade porque constitui um importante motor de mudança a favor do desenvolvimento sustentável devido ao seu potencial de aprendizagem, capaz de envolver e entusiasmar os *stakeholders* (Albrecht *et al.*, 2007). Outro comportamento que pode contribuir para a institucionalização das principais ideias relacionadas com o desenvolvimento sustentável é a assinatura de declarações de sustentabilidade (conforme será desenvolvido no capítulo 2.7.2), que apesar de não serem sinónimo de mudança organizacional, podem funcionar como um compromisso de empenho para as IES (Shriberg, 2002).

Finalmente, o já referido estudo de Ceulemans *et al.* (2015) mostrou que embora os impulsos internos possam promover a mudança a favor de uma institucionalização do relatório de sustentabilidade nas IES, os processos de aprendizagem são frequentemente separados das práticas de gestão e da formação de estratégias para o desenvolvimento sustentável, impedindo a iniciação de um ciclo de aprendizagem que poderia resultar em mudança.

2.5. Aspetos a considerar na elaboração de relatórios de sustentabilidade

2.5.1 Atividades das IES

Um dos primeiros passos para a elaboração de um relatório sobre o desempenho de sustentabilidade de uma IES consiste na identificação das diferentes atividades sobre as quais esse desempenho pode ser avaliado e monitorizado. Os vários estudos encontrados na literatura sobre o desenvolvimento sustentável no ensino superior (Cortese, 2003; Juárez-Nájera *et al.*, 2006; Lidgren *et al.*, 2006) dividem as atividades das IES em atividades de ensino, de investigação, serviços à comunidade e operacionais, pelo que a compreensão da forma como estas atividades são desenvolvidas é importante para a elaboração de relatórios de sustentabilidade de elevada qualidade.

Cortese (2003) propôs um modelo com estas quatro atividades inter-relacionadas. As atividades de ensino, de investigação e serviços à comunidade são vistas como as principais atividades que as IES oferecem à comunidade académica e à sociedade em geral (Heizer e Render, 2004). Já as atividades operacionais são consideradas atividades de suporte, sendo, por um lado, desenvolvidas pelos vários departamentos da organização (apoio à gestão, serviços financeiros, logística, recursos humanos, marketing e comunicação, etc.) e, permitindo, por outro lado, a concretização das atividades mencionadas anteriormente (Lukman e Glavič, 2007).

Para Ceulemans *et al.* (2014) os relatórios de sustentabilidade fazem parte das atividades operacionais das IES mas para Lozano (2006b), como as quatro dimensões que compõem o modelo de Cortese (2003) devem ser avaliadas e reportadas de uma forma contínua, deve ser adicionada uma quinta atividade, correspondente à avaliação e elaboração de relatórios.

A figura 4 apresenta um modelo explicativo, proposto por Urquiza (2014), de como os elementos da sustentabilidade das IES podem estar relacionados com as suas respetivas dimensões:

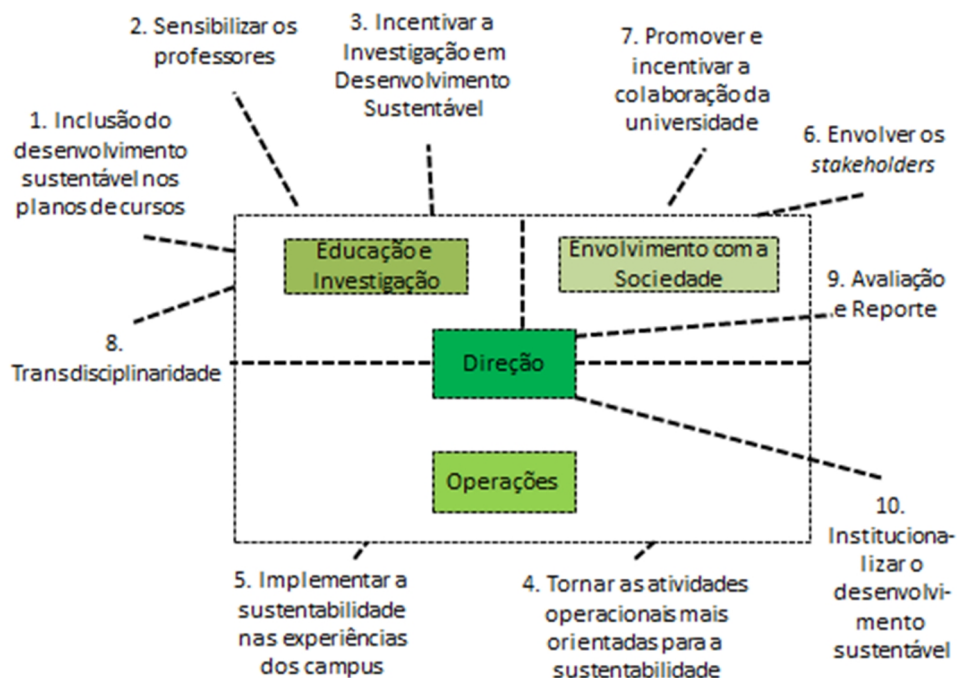


Figura 4 - Interligação das dimensões das IES
 Fonte: Tradução, pelo autor, de Urquiza (2014)

A base do modelo é então composta pelas atividades operacionais. O nível superior está relacionado com os principais canais através dos quais a instituição considera a incorporação da sustentabilidade nas suas atividades de ensino e de investigação e na ligação com a sociedade. No centro do modelo encontra-se o poder de decisão das direções que abrange todas as políticas e estratégias importantes e que influenciam todas as outras dimensões, nomeadamente a avaliação e o reporte.

Assim, a compreensão clara das diferentes atividades das IES e das suas interligações facilita a elaboração de relatórios abrangentes sobre as diferentes iniciativas de desenvolvimento sustentável (Lozano, 2006b). Mas um dos problemas associado às análises dos sistemas das IES relaciona-se com o facto das suas quatro principais atividades serem muitas vezes tratadas como ações separadas e isoladas (Cortese, 2003). Embora um número crescente de IES esteja a incorporar o desenvolvimento sustentável nos seus planos, esta tarefa não se tem revelado fácil (Alonso-Almeida *et al.*, 2015). Em 2010, Lozano analisou 5800 programas de cursos na Universidade de Cardiff e concluiu que a integração do desenvolvimento sustentável necessita de uma abordagem mais equilibrada, abrangente e transdisciplinar.

Portanto, a monitorização e a comunicação das atividades das IES não pode ocorrer de forma separada e as suas interligações devem ser estudadas (Lozano e Huisinigh, 2011). Adicionalmente, esta ligação deve ser fortalecida pela criação de programas de ensino e de investigação, nomeadamente, através da criação de centros de investigação para a gestão da sustentabilidade e a inclusão de programas de sustentabilidade nos cursos, de forma a promover práticas pedagógicas inovadoras para aumentar o interesse dos estudantes e dos professores em práticas sustentáveis (Adams, 2013). Se os tópicos de sustentabilidade forem constantemente discutidos em sala de aula e aplicados em situações da vida real, os estudantes e os professores estarão mais inclinados a ser pró-ativos nas questões sobre a sustentabilidade (Barth *et al.*, 2011).

O estudo realizado por Ceulemans *et al.* (2015) analisou também quais as atividades das IES abordadas nos relatórios, sendo que as respostas das IES inquiridas revelaram que os relatórios de sustentabilidade avaliaram e comunicaram essencialmente os esforços de sustentabilidade das atividades operacionais, por oposição às atividades principais - ensino, investigação e atividades comunitárias (figura 5).

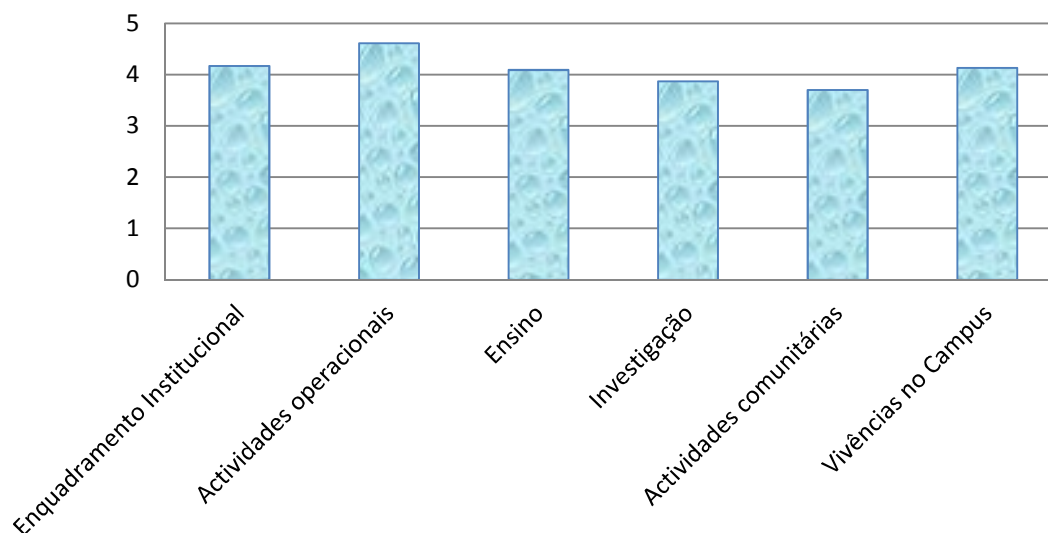


Figura 5 - Atividades das IES abordadas nos relatórios de sustentabilidade

Nota: Os resultados foram medidos através de uma escala de Likert, com valores entre 1 a 5, representando 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - nem concordo, nem discordo; 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. Os valores apresentados correspondem a valores médios.

Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2015)

Por último, é de referir que o estudo realizado por este autor verificou também que a dificuldade de representação das atividades principais das IES nos relatórios de sustentabilidade constitui uma barreira para a identificação das informações-chave e dos temas a serem abordados nos relatórios de sustentabilidade, nomeadamente em saber que informações devem ser incluídas e como devem ser convertidas em indicadores relevantes.

2.5.2 Dimensões da sustentabilidade

A grande maioria de autores identifica três pilares ou dimensões para o desenvolvimento sustentável: ambiental, económica e social (Alshuwaikhat e Abubakar, 2008; Disterheft *et al.*, 2012; Godemann *et al.*, 2014; Lozano, 2010), que se interligam, como expresso por Pasinato e Brião (2014) na figura 6. De acordo com as diretrizes da GRI (2015b):

- A dimensão económica diz respeito aos impactos da organização nas condições económicas dos seus *stakeholders* e nos sistemas económicos a nível local, nacional e global;
- A dimensão ambiental refere-se aos impactos da organização nos sistemas naturais, incluindo ecossistemas, solo, ar e água, evitando a sobre-exploração dos sistemas de recursos renováveis;
- A dimensão social diz respeito aos impactos que uma organização exerce nos sistemas sociais em que opera. No caso das IES, assume particular importância a responsabilidade social universitária que tem subjacente que as IES devem estar interligadas com as questões reais e com as necessidades da comunidade local em que estão inseridas, e não apenas focadas na transmissão de conhecimentos aos estudantes (Dima, 2015).

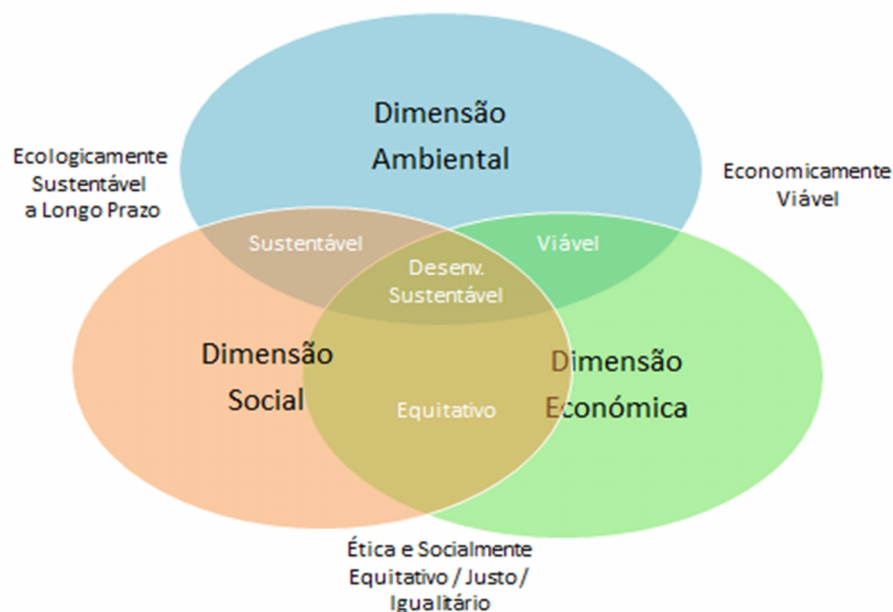


Figura 6 - Apresentação das três principais dimensões do desenvolvimento sustentável
Fonte: Pasinato e Brião (2014)

Outros autores argumentam que a sustentabilidade incorpora uma realidade mais abrangente, pelo que pode compreender mais dimensões do que as que são consideradas pela GRI, nomeadamente as dimensões:

- Institucional (referida por Spangenberg, 2002), segundo a qual as direções das IES devem criar e fortalecer relações que considerem os critérios de sustentabilidade e os seus indicadores;
- Cultural (referida por Filho *et al.*, 2015), que se refere à difusão e valorização do conhecimento, promoção cultural e à valorização de uma identidade cultural pelas instituições;
- Educação (referida por Lozano, 2010), que corresponde à finalidade e missão das IES e refere-se à incorporação do desenvolvimento sustentável nas atividades de ensino, investigação e serviços prestados à comunidade.

Durante o processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade, por vezes, as IES atribuem um maior ênfase a determinadas dimensões. Para Spangenberg (2002), estas dimensões não podem ser analisadas em separado, pois existem interações entre as mesmas.

Determinados autores desenvolveram estudos com o objetivo de determinar qual o peso que cada uma das dimensões assume nos relatórios de sustentabilidade das IES. Disterheft *et al.* (2015) sustentam que, tendo em conta as restrições financeiras que caracterizam a atuação das IES, a maioria das suas ações e práticas acabam por justificar um maior enfoque na sustentabilidade económica da instituição. Complementarmente, Jorge *et al.* (2015) associam que a desaceleração da economia afetou o funcionamento das IES, que se viram obrigadas a cortar nos seus orçamentos para reduzir os gastos e desta forma passaram a dar maior relevo às questões económicas nos relatórios de sustentabilidade. Por outro lado, é também possível que a maior relevância dedicada à dimensão económica possa resultar de informações já disponíveis em outros relatórios anuais das IES, que são de publicação obrigatória e podem ser reutilizadas nos relatórios de sustentabilidade, e não tanto o resultado de práticas efetivamente realizadas pelas IES (Lozano, 2011).

Para outros autores, o maior foco que, por vezes, é atribuído à dimensão ambiental poderá estar relacionado com as conotações principalmente ambientais da sustentabilidade. Dresner (2002) sublinha que nos países desenvolvidos há uma tendência crescente de privilegiar as preocupações ambientais face às sociais e Salzmann *et al.* (2005) postulam que as questões ambientais são mais fáceis de medir e consequentemente mais fáceis de monitorizar, avaliar e analisar do que as questões sociais.

O estudo desenvolvido por Lozano (2011) verificou que os relatórios das IES tendem a focar-se essencialmente nas dimensões económica e ambiental, enquanto a intensidade de divulgação dos dados relativos à dimensão social depende essencialmente das políticas internas de cada IES ao nível das práticas laborais e direitos humanos.

2.5.3 Indicadores e ferramentas de sustentabilidade

Atualmente, a principal questão relativamente ao desenvolvimento sustentável já não incide tanto sobre o seu significado, mas antes sobre como se mede o seu progresso. Os indicadores e as ferramentas de sustentabilidade assumem, por isso, uma particular importância pois permitem avaliar o progresso efetuado em relação à sustentabilidade e, por outro lado, permitem a tomada de decisões sobre o desenvolvimento sustentável

(Spangenberg, 2002). Contudo, o processo de identificação dos indicadores e das ferramentas de desempenho sustentável para monitorizar as diferentes atividades das IES é geralmente considerado difícil e subjetivo (Waheed *et al.*, 2011), uma vez que os objetivos da integração do desenvolvimento sustentável podem ser interpretados de diferentes maneiras pelos vários *stakeholders* (Mascarenhas *et al.*, 2014).

Para Madeira *et al.* (2011), o processo de seleção de indicadores deve começar por analisar os indicadores já existentes e como estes podem ser melhorados. As informações presentes nos relatórios devem considerar os indicadores que reflitam os impactos económicos, ambientais e sociais mais relevantes da organização ou que possam influenciar, de forma significativa as avaliações e as decisões dos *stakeholders*.

Conforme será desenvolvido no capítulo 2.5.5, a GRI desenvolveu um conjunto de indicadores para ajudar as organizações a saber o que monitorizar. O anexo A apresenta um resumo dos indicadores adotados por estas diretrizes, para as três tradicionais dimensões da sustentabilidade.

De acordo com o estudo realizado por Lozano (2011), ao nível dos indicadores abordados nos relatórios, os principais tópicos da área económica relatados referem-se essencialmente às receitas e despesas ocorridas na instituição, desvalorizando-se a consideração dos impactos económicos diretos e indiretos. Os indicadores ambientais referem-se normalmente a dados sobre as emissões ambientais (gases de efeito de estufa), energia, água e gestão de resíduos. Na área do desempenho social, as divulgações referem-se essencialmente às condições de trabalho, abordando nomeadamente as questões relacionadas com a segurança no trabalho, a igualdade de oportunidades e os direitos humanos.

As ferramentas ou métodos, para avaliar a sustentabilidade nas universidades representam um conjunto de medidas operacionais e / ou de gestão que procuram avaliar o progresso da instituição para um nível mais sustentável (Amaral *et al.*, 2015). Embora este tipo de ferramentas possa proporcionar benefícios, por exemplo, em termos de padronização e *benchmarking*, não há um consenso sobre qual a abordagem mais benéfica para recolher e medir os dados de sustentabilidade nas IES (Clarke e Kouri, 2009; Bolívar *et al.*, 2013). Shriberg (2002) procurou analisar a importância de uma ferramenta universal e apropriada

para avaliar e apresentar os relatórios sobre as iniciativas de desenvolvimento sustentável nas IES mas Alonso-Almeida *et al.* (2015) defendem que não pode existir uma ferramenta única de elaboração de relatórios de sustentabilidade nas IES. Para Madeira (2008), a avaliação e divulgação do desempenho pode ser realizada através da adaptação das ferramentas já existentes para outro tipo de organizações ou, em alternativa, através da criação de uma ferramenta específica para IES. O anexo B apresenta as ferramentas mais utilizadas para avaliar a sustentabilidade das IES.

Embora as ferramentas desenvolvidas forneçam uma base para o planeamento estratégico ao identificar temas e metodologias para atingir os objetivos de sustentabilidade, elas apresentam alguns pontos fracos. Algumas têm natureza mais qualitativa, não fornecendo metodologias quantitativas, sendo que para monitorizar o progresso rumo à sustentabilidade, as instituições devem desenvolver processos mais sólidos para relatar e avaliar o seu progresso (Tilbury e Wortman, 2008). Outros autores alegam que a criação destas ferramentas não permitiu alcançar os objetivos principais da avaliação e divulgação da sustentabilidade nas IES, uma vez que a maioria dos instrumentos existentes continua a não permitir a comparação entre as diferentes IES pois encontram-se demasiado focados em questões ambientais, omitindo a dimensão social e negligenciado as atividades operacionais (Shriberg, 2002), para além de não conseguirem avaliar os impactos materiais (Ceulemans *et al.*, 2014).

2.5.4 Tipos de relatórios para comunicar sobre sustentabilidade

Os relatórios de sustentabilidade fornecem informações sobre o desempenho sustentável de uma organização, podendo a informação ser apresentada de diferentes formas, seja através de indicadores expressos de forma qualitativa, seja através de medições quantitativas detalhadas, correspondendo normalmente a diferentes tipos de documentos (Lukman *et al.*, 2009).

Neste âmbito, os *websites* institucionais representam um importante instrumento de comunicação das práticas sustentáveis desenvolvidas pelas IES, permitindo demonstrar o seu interesse por políticas, estratégias e medidas sustentáveis e ajudando a desenvolver uma

imagem social positiva para os *stakeholders* (Ramos e Pires, 2013). O estudo desenvolvido por Bolívar *et al.* (2013) mostrou que as universidades do Reino Unido, EUA, Nova Zelândia, Canadá, Austrália e Irlanda são as mais presentes na Internet em termos de divulgação de informações sobre responsabilidade social.

Para Alonso-Almeida *et al.* (2015), as IES estão a esforçar-se na promoção do desenvolvimento sustentável, mas as suas iniciativas realizam-se de forma fragmentada, fundamentalmente através de divulgações nos seus *websites*, nos relatórios de gestão e em folhetos universitários.

O estudo desenvolvido por Richardson e Kachler (2016) mostra que os relatórios que abordam a sustentabilidade podem consistir:

- Na apresentação de relatórios que integram as informações sobre a sustentabilidade da organização com as informações financeiras, procurando apresentar uma representação integrada dos fatores materiais com vista a aumentar o seu valor no presente e no futuro;
- Na incorporação de informações sobre sustentabilidade numa secção de um outro relatório da instituição (por exemplo, no caso das IES como parte de um plano ou relatório de atividades ou de um plano estratégico);
- Na divulgação de relatórios autónomos que apenas apresentam informação sobre as dimensões da sustentabilidade da instituição. Por norma, este tipo de relatórios atribui um maior destaque à importância da sustentabilidade para a organização, face aos anteriores.

A utilização de diferentes estruturas de relatórios é consistente com a caracterização do desenvolvimento sustentável como um paradigma emergente na maioria das IES, na medida em que tendo em conta o processo inicial de difusão de relatórios de sustentabilidade em que se encontram, é normal não existir um tipo de relatório único que sirva de base (Lozano *et al.*, 2013). Já as IES que se encontram em níveis de sustentabilidade mais avançados aplicam estruturas de relatórios independentes (separadamente dos diversos relatórios da instituição), mais abrangentes e que transmitem, de uma forma particular, as suas práticas e projetos de sustentabilidade (Alonso-Almeida *et al.*, 2014; Lozano, 2006b; Lozano *et al.*, 2013). Esta tendência no sector do ensino superior

diverge da que ocorre, de uma forma geral, nos ambientes corporativos em que a tendência é cada vez mais marcada pela criação de relatórios integrados (Eccles e Krzus, 2010; Jensen e Berg, 2012), que combinam relatórios financeiros com relatórios de sustentabilidade.

Esta abordagem de relatórios integrados tende a restringir o foco dos relatórios de sustentabilidade e a destacar o desempenho financeiro, de tal forma, que os tópicos de sustentabilidade ficam limitados aos aspetos que podem ajudar a explicar a realização dos objetivos estratégicos da organização (Richardson e Kachler, 2016). Para Fonseca *et al.* (2011), não estão ainda criadas condições para este tipo de relatórios ser implementado nas IES.

O estudo realizado por Lozano em 2011 concluiu que algumas IES incluem a sustentabilidade nos relatórios institucionais, outras IES optam por publicar relatórios ambientais e constatou que poucas IES publicaram relatórios de sustentabilidade como documentos autónomos. Adicionalmente, Heilmayr (2006) concluiu que o relatório mais frequente entre as IES é o relatório ambiental. Mas enquanto que o relatório ambiental procura demonstrar que uma instituição está atenta aos impactos causados pelas suas atividades no meio ambiente, o relatório de sustentabilidade aumenta o nível de abrangência, permitindo que as preocupações ambientais, sociais e económicas funcionem em conjunto, devendo as IES interiorizar a importância deste tipo de relatórios.

Outra questão abordada por Heilmayr (2006) prende-se com o facto de algumas instituições solicitarem a elaboração dos relatórios a entidades externas. Todavia, o autor argumenta que as pessoas exteriores à organização são incapazes de determinar as reais intenções das mesmas, bem como as práticas sustentáveis efetivamente desenvolvidas.

2.5.5 Diretrizes internacionais

As diretrizes internacionais fornecem um quadro sistemático para abordar múltiplas questões sobre a sustentabilidade, tendo um grande número sido desenvolvido durante os últimos anos para ajudar a avaliar o estado atual da sustentabilidade das organizações (Lozano e Huisinigh, 2011).

O conjunto de diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade mais conhecido e utilizado a nível mundial é o proposto pela Global Reporting Initiative (GRI, 2006), principalmente pelo facto de os seus indicadores serem considerados o conjunto mais detalhado e completo disponível (Daub, 2007; Velazquez *et al.*, 2006). A estrutura de relatórios de sustentabilidade desenvolvida pela GRI fornece uma estrutura sistemática para os relatórios que afasta a visão de sustentabilidade demasiado focada no ambiente e que privilegia o desenvolvimento de um padrão de relatório que engloba a abordagem dos aspectos relacionados com a sustentabilidade económica, social e ambiental das organizações, com o objetivo de aumentar as práticas de elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade e atribuir a estes a mesma utilidade, credibilidade e qualidade dos relatórios financeiros (GRI, 2011).

Assim, o conjunto de diretrizes contempladas pela GRI tem o objetivo de obter um relato equilibrado e padronizado dos aspetos de sustentabilidade tratados pelas organizações (GRI, 2011) (Figura 7).



Figura 7 - Visão geral das diretrizes da GRI
Fonte: Pasinato e Brião (2014)

A GRI (2015a) define os princípios para a definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade onde se destaca o foco dado à materialidade e aos *stakeholders*, bem como ao contexto da sustentabilidade e completude (anexo C).

Neste sentido, as diretrizes da GRI foram concebidas por meio de um amplo processo de envolvimento dos *stakeholders*, destacando a importância de os mobilizar e envolver no processo dos relatórios de sustentabilidade, com a finalidade de que o relato do desempenho económico, ambiental e social se torne um hábito para qualquer organização, comparável ao relatório financeiro (Brown *et al.*, 2009).

Contudo, apesar de as diretrizes de sustentabilidade da GRI serem as mais usadas e de fornecerem uma estrutura organizada que coloca as dimensões social e económica ao mesmo nível da ambiental, tais diretrizes ainda não são muito adotadas pelas IES, necessitando, conforme proposto por Lozano (2006b) de ser adaptadas e complementadas, para passarem a incluir a dimensão da educação, uma vez que não foram desenvolvidas para IES (Cole, 2003). Por outro lado, os indicadores das diretrizes da GRI têm sido criticados por serem excessivamente gerais e numerosos, o que constitui um problema quando se pretende concretizar comparações e *benchmarking* (Smith e Lenssen, 2008). Os resultados do estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2015) revelam que a inexistência de diretrizes que permita o cálculo dos impactos materiais das IES constitui outro dos fatores que impede a mudança para o desenvolvimento sustentável.

Alonso-Almeida *et al.* (2015) realizaram um estudo que consistiu em combinar métodos qualitativos e quantitativos com base em regressões de séries temporais, utilizando curvas logísticas para explicar e prever a difusão mundial de relatórios de sustentabilidade nas IES de diferentes regiões em todo o mundo. Os resultados do estudo desenvolvido preveem que até 2022, conforme ilustrado pela figura 8, o número estimado de IES a adotar as diretrizes da GRI será de 300, um número irrelevante em relação ao número total de IES em todo o mundo.

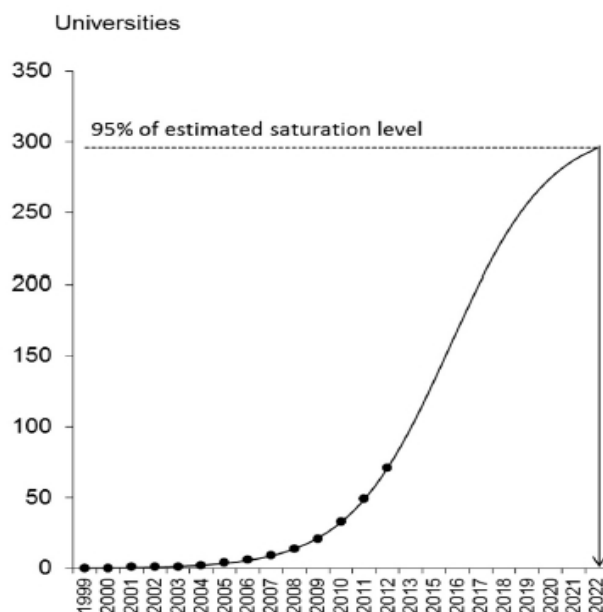


Figura 8 - Previsão da evolução da difusão dos relatórios de sustentabilidade nas IES através de uma curva logística

Fonte: Alonso-Almeida *et al.* (2015)

Os relatórios de sustentabilidade deverão expressar o nível de aplicação da estrutura da GRI que foram utilizados na sua elaboração. O sistema tem três níveis, para fazer face aos diferentes graus de experiência dos responsáveis pela elaboração dos relatórios – principiante, intermédio ou experiente. Adicionalmente, uma organização pode declarar se recorreu a processos externos de garantia de fidelidade (GRI, 2006).

Com base na explicação acima e ainda de acordo com o estudo de Alonso-Almeida *et al.* (2015), 59% das universidades relataram o seu nível de aplicação, sendo 26% de nível experiente, 37% de nível intermédio e 37% de nível principiante. Adicionalmente, apenas seis relatórios de sustentabilidade, aplicando a estrutura da GRI, recorreram a processos externos de garantia de fidelidade distribuídos por três universidades.

A GRI possui uma base de dados com os relatórios publicados pelas organizações aderentes, permitindo dessa forma o acesso, atualmente, a cerca de quarenta e três mil relatórios de sustentabilidade, inclusive do setor universitário (GRI, 2017). Apesar de esta base de dados existir desde 1999, o primeiro relatório de sustentabilidade universitário só foi registado em 2001 (num total de 125 relatórios de sustentabilidade adicionados à base de dados). Até ao final de 2014, este número aumentou a um ritmo lento para 35 relatórios (num total de 3546 relatórios adicionados), conforme observado na figura 9.

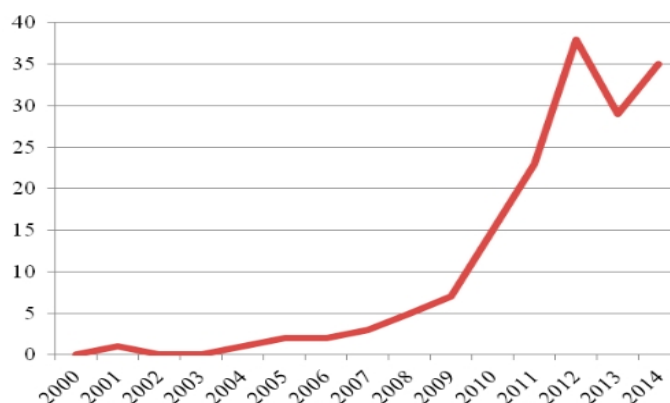


Figura 9 - Número de relatórios de sustentabilidade publicados por ano e por IES, integrados na base de dados da GRI

Fonte: Ceulemans *et al.* (2015) baseado na GRI *Sustainability Disclosure Database*

Até ao fim de 2015, constavam na base de dados da GRI 86 relatórios produzidos por 43 IES em todo o mundo. Adicionalmente, o primeiro relatório de sustentabilidade de uma IES com verificação externa foi elaborado apenas em 2011 (Bice e Coates, 2016).

Com referência a Setembro de 2017, verifica-se que constam da base de dados da GRI 323 relatórios publicados por 118 IES, distribuídos geograficamente de acordo com a apresentação da tabela 1.

Tabela 1 - Número e distribuição geográfica de relatórios, da base de dados GRI, elaborados por IES

Região	Número de Relatórios de Sustentabilidade	Número de IES
África	15	3
Ásia	19	14
Europa	119	45
América Latina e Caraíbas	68	22
América do norte	72	25
Oceânia	30	9
	323	118

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base na GRI *Sustainability Disclosure Database*

Estes números são muito baixos quando comparados com o número total de IES, estimado em mais de vinte mil públicas e privadas em todo o mundo (Ceulemans *et al.*, 2015; Lozano *et al.*, 2013), sendo que tal justifica-se pelo facto de as IES estarem ainda numa fase inicial em termos de adoção destas normas. Uma eventual colaboração entre a GRI, as

IES e os *stakeholders*, com o objetivo de produzir um suplemento da GRI para as IES, poderia levar a um aumento do número de relatórios baseados nas normas GRI (Adams e Petrella, 2010). Por outro lado, Alonso-Almeida *et al.* (2015) argumentam que o comprometimento de um número elevado de IES em adotar estas diretrizes representaria um forte incentivo para o seu desenvolvimento.

2.5.6 Qualidade dos relatórios

A qualidade de um relatório de sustentabilidade depende da medida em que as preocupações dos *stakeholders* são refletidas nos dados publicados, pelo que o relatório deve fornecer dados válidos e confiáveis (O'Dwyer *et al.*, 2005). Segundo Richardson e Kachler (2016), um relatório de sustentabilidade qualificar-se-á de qualidade elevada se refletir o estado subjacente da sustentabilidade da organização de uma forma imparcial, consistente com a procura de informação por parte dos *stakeholders*. Mas para estes autores, medir a qualidade de um relatório de sustentabilidade pode ser problemático pela subjetividade inerente.

De forma a melhorar a qualidade de um relatório de sustentabilidade, as informações a serem incluídas no relatório devem ser compatíveis com os princípios do equilíbrio, comparabilidade, exatidão, tempestividade, clareza e confiabilidade, conforme definidos no anexo D, de forma a garantir a transparência efetiva e a permitir que os *stakeholders* realizem avaliações consistentes, tomando medidas adequadas (GRI, 2015a). A análise destes indicadores sugere que envolver os *stakeholders* desde o início do processo de elaboração dos relatórios pode sinalizar uma melhor qualidade dos mesmos, ajudando a garantir que os dados reportados são credíveis e apresentados de forma significativa e compreensível (Richardson e Kachler, 2016).

A qualidade dos relatórios de sustentabilidade está, por isso, intrinsecamente relacionada com a credibilidade dos mesmos, e para garantir que a informação divulgada reflete o desempenho subjacente da organização, as auditorias aos relatórios devem ser realizadas por auditores independentes (Adams, 2004). Richardson e Kachler (2016) relatam que, por vezes, no caso das IES, as instituições limitam a revisão do auditor a determinados locais

(por exemplo, excluindo partes dos campi) ou a indicadores específicos (por exemplo, indicadores quantitativos), pelo que quanto maior for o âmbito de uma auditoria, maior tenderá a ser a qualidade do relatório de sustentabilidade.

De forma a obter garantias, o auditor baseia-se em padrões que especificam as informações a serem divulgadas e a forma como a informação deve ser mensurada, nomeadamente nos padrões de divulgação estabelecidos pela GRI (Wallage, 2000). Mas este procedimento faz com que os processos de auditoria tendam a centrar-se na fiabilidade da informação, por oposição à validade da informação enquanto indicador do desempenho de sustentabilidade, preocupando-se mais em verificar se a informação reportada não contém erro substancial em vez de verificar se a informação é útil para os *stakeholders* (Lenzen *et al.*, 2004).

Os padrões da GRI até à terceira geração, lançada em 2006, eram constituídos por uma lista de itens que, em traços gerais, representavam as informações que normalmente os *stakeholders* procuravam nas empresas. O uso destes padrões media a qualidade do relatório pela quantidade de itens relatados, pelo que os relatórios de sustentabilidade eram classificados de qualidade superior simplesmente por referenciarem cada um dos indicadores listados nos padrões da GRI (apesar de em muitos casos não terem relevância para a organização) (Daub, 2007; Skouloudis *et al.*, 2009). Face a este problema, surgiu a quarta geração de padrões da GRI, em 2012, a qual mudou o foco para a materialidade ao invés da consistência nas divulgações entre as organizações. Embora este procedimento torne os relatórios de sustentabilidade mais perceptíveis para os *stakeholders*, continua a evidenciar-se o erro de usar a quantidade das divulgações como uma *proxy* para a qualidade da divulgação (Richardson e Kachler, 2016).

2.5.7 Materialidade dos relatórios

Um tema importante no âmbito da GRI é a materialidade, que se tornou um conceito ainda mais pertinente na quarta geração de diretrizes. Com o tema da materialidade presente nas novas diretrizes G4, focadas no que é importante relatar em vez da quantificação dos indicadores de sustentabilidade, a escolha dos indicadores deve ser realizada de uma forma ainda mais cuidada (Richardson e Kachler, 2016).

De acordo com as diretrizes da GRI (2015b:35), a definição do princípio da materialidade indica que “*o relatório deve abordar aspetos (tópicos relevantes) que reflitam os impactos económicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que possam influenciar, substantivamente, as avaliações dos stakeholders*” (conforme detalhe no anexo E).

As diretrizes para os relatórios de sustentabilidade contemplam que as matérias relevantes nos relatórios das organizações devem incluir os temas e os indicadores que tenham um impacto direto ou indireto sobre a capacidade da organização de criar valor económico, ambiental e social para si e para a sociedade em geral (GRI, 2015b).

Dependendo dos *stakeholders* e dos seus interesses, podem ser focadas diferentes iniciativas de desenvolvimento sustentável, definindo questões relevantes que as IES devam considerar (Madeira *et al.*, 2011; White e Koester, 2012). Para autores como Ceulemans *et al.* (2014), o conceito de materialidade pressupõe que a seleção de um conjunto adequado de diferentes indicadores para os relatórios depende dos resultados que se esperam alcançar, do contexto específico em que cada IES está inserida e dos destinatários, implicando que as suas atividades principais tenham que ser relatadas em articulação com os possíveis impactos positivos e negativos sobre a sociedade.

2.6. Fatores críticos / explicativos da elaboração de relatórios de sustentabilidade pelas IES

2.6.1. Stakeholders

Envolver os *stakeholders* no processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade é um princípio importante, mas às vezes esquecido (Kolk, 2008), pelo que os conteúdos dos relatórios de sustentabilidade devem ser definidos em função dos *stakeholders* envolvidos e dos seus interesses, por um lado, para refletir as suas necessidades de informação (Madeira *et al.*, 2011; White e Koester, 2012) e, por outro, para garantir a qualidade dos relatórios (Brinkhurst *et al.*, 2011).

A este respeito, vários autores definem nos seus estudos, aqueles que consideram ser os *stakeholders* internos e externos das IES. Os *stakeholders* internos incluem, geralmente a direção da instituição e os órgãos de apoio à gestão, docentes e não docentes e os estudantes (ex, atuais e potenciais) (Lukman e Glavič, 2007; Jabbour, 2010; Brinkhurst *et al.*, 2011). Os *stakeholders* externos integram, normalmente os organismos públicos (locais, regionais e nacionais), empresas, sobretudo aquelas que poderão vir a empregar os futuros diplomados das IES, outras IES, organismos de financiamento, grupos de cidadãos tais como associações e a sociedade em geral (Hazelton e Haigh, 2010; Lange, 2013).

No trabalho realizado, mais recentemente por Richardson e Kachler (2016) foi explorada a análise de dois grupos de *stakeholders* que se revelam particularmente influentes:

- Ativismo estudantil, pois apesar de a sustentabilidade estar referenciada como sendo um processo *top-down*, as suas práticas podem ser incrementadas e melhoradas pela pressão *bottom-up* dos estudantes, conscientes da preocupação ambiental e que vão questionar os órgãos de gestão das IES por mudanças nas políticas e práticas organizacionais a favor da sustentabilidade (Wright, 2003). Com a pressão dos estudantes é mais provável que as direções das IES estejam cientes dos seus problemas de sustentabilidade e se empenhem em reportar informações para os *stakeholders* avaliarem o seu desempenho;
- Fundos de doações (*Endowment Funds*) que representam dinheiro ou outros ativos financeiros que são doados às universidades. A intenção associada a uma doação é investir, de modo a obter retorno, sendo que normalmente, estes fundos seguem políticas de aplicação bastante rígidas e podem ser restringidos pelos doadores. No caso da sustentabilidade, estes fundos têm sido alvo dos ativistas que reclamam o investimento em questões sociais e ambientais. As instituições de maior dimensão e que teoricamente possuem fundos com valores superiores são relativamente mais propensas a implementar práticas de sustentabilidade comparativamente com as instituições de menor dimensão e menos dotadas (Stafford, 2011). Desta forma, quanto maior for o fundo de doação da universidade, maior controlo e monitorização exercerão os ativistas sobre as práticas de sustentabilidade da universidade, pelo que maior será a probabilidade de as mesmas divulgarem relatórios de sustentabilidade (Willis, 2003).

Outra questão analisada por alguns autores (Barnes e Jerman, 2002; Clarke e Kouri, 2009; Kamarazaly *et al.*, 2013) é a divisão existente entre os *stakeholders* internos das IES, nomeadamente ao nível do pessoal docente e não docente, que muitas vezes têm visões e motivações distintas em relação à integração do desenvolvimento sustentável na instituição, o que pode levar a diferentes orientações e prioridades no reporte da sustentabilidade. Desta forma, são necessárias estruturas de decisão e de comunicação adequadas entre os diferentes departamentos para facilitar a execução destes processos (Ceulemans *et al.*, 2015).

No seu estudo, Ceulemans *et al.* (2015), concluíram que das IES estudadas, os *stakeholders* internos são os mais envolvidos no processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade (nomeadamente os estudantes e os não docentes), principalmente através do processo de recolha de dados. Apenas um quinto das IES investigadas garantiram o envolvimento de *stakeholders* externos (nomeadamente governos e empresas) no processo de elaboração dos relatórios. Entre todas as IES analisadas no estudo, apenas uma referiu ter a preocupação de assegurar um processo estruturado e aprofundado de envolvimento dos *stakeholders* na elaboração dos seus relatórios de sustentabilidade, tendo mais de metade comunicado que a ausência de um sistema de reporte baseado nos interesses dos *stakeholders* constitui uma das grandes barreiras à institucionalização dos relatórios de sustentabilidade.

Numa perspetiva global e tal como demonstrou o estudo anteriormente referido, as investigações realizadas na área da sustentabilidade das IES têm demonstrado que raramente é dada importância ao envolvimento dos *stakeholders* no processo de elaboração dos relatórios (Disterheft *et al.*, 2015), sendo que conforme revelado no estudo de caso realizado por Lozano *et al.* (2013) na Universidade de Leeds, os relatórios de sustentabilidade são muitas vezes desenvolvidos sem ter em conta os interesses dos *stakeholders*.

2.6.2. Estratégias de comunicação

A forma como as pessoas que constituem a comunidade académica comunicam entre si e a forma como se comunica com elas representa um dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento sustentável nas IES. As pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, deverão ser ouvidas e informadas do processo de implementação do desenvolvimento sustentável. Adicionalmente, e conforme referido por Disterheft *et al.* (2015), só com o apoio da direção das IES se conseguirá alcançar uma correta estratégia de comunicação.

De acordo com Burritt e Schaltegger (2010), há duas perspetivas principais que impulsionam os relatórios de sustentabilidade:

- *Inside-Out*, em que a medição interna do desempenho e a gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável representam os principais drivers do relatório de sustentabilidade. As decisões relativamente aos problemas sociais, económicos e ambientais são definidas dentro da organização e extrapoladas para o exterior, fortalecendo a posição competitiva da organização;
- *Outside-In*, que se foca essencialmente na opinião e na perceção dos *stakeholders* para com a organização, tendo por base os seus pedidos de informação, que funcionam como os principais impulsionadores do relatório de sustentabilidade.

De igual forma também as estratégias de comunicação *Top-Down* e *Bottom-Up* já referenciadas no capítulo anterior assumem um relevo importante no processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Conforme também demonstrado no estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2015), a existência de uma gestão de liderança para o desenvolvimento sustentável caracterizada por uma estratégia *Top-Down* constitui um fator de sucesso. Este tipo de apoio ao processo de elaboração do relatório de sustentabilidade nas IES permite uma mudança planeada, com orientações a partir do topo, mas havendo espaço para mudanças internas e inovação. Contudo, este tipo de estratégia pode tornar-se um obstáculo sempre que ocorram mudanças ao nível dos órgãos de gestão (Lozano, 2006a). Por outro lado, os processos *Bottom-Up* podem facilitar a institucionalização dos relatórios de sustentabilidade pela força que podem gerar, apesar de correrem o risco de poderem ser bloqueados pela direção (Kanter, 1999).

O estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2015) procurou obter respostas para as motivações subjacentes à elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Relativamente aos resultados obtidos, uma grande parte dos inquiridos (87%) referiram que a elaboração dos relatórios teve na sua origem, principalmente, motivações internas (figura 10), destacando a importância da proatividade a favor do desenvolvimento sustentável face às pressões do exterior.

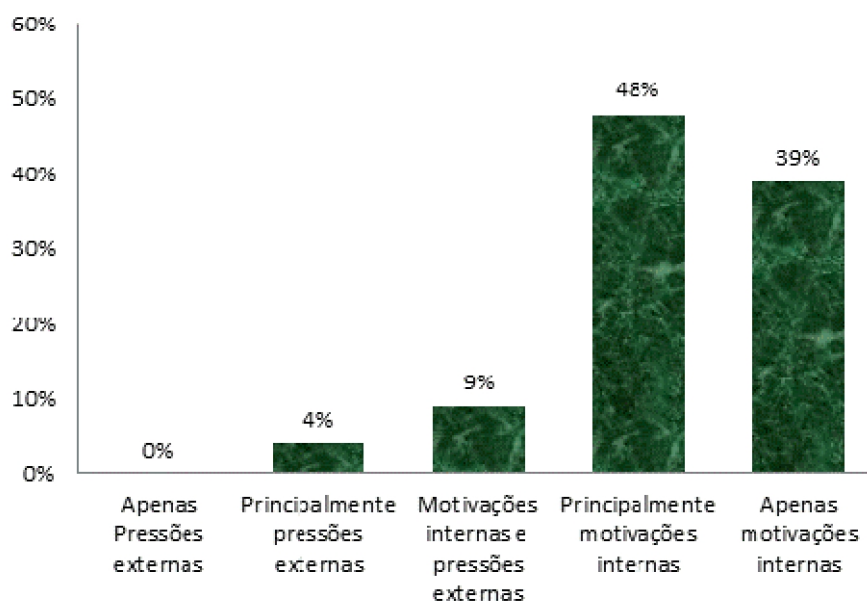


Figura 10 - Motivações para a preparação de relatórios de sustentabilidade
 Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2015)

Contudo, a mudança organizacional para a sustentabilidade não se esgota nestes dois tipos de perspetivas referidas anteriormente. O estudo desenvolvido por Brinkhurst *et al.* (2011) mostra que, apesar de as estratégias de comunicação *Top-Down* e *Bottom-Up* terem pontos positivos, o maior potencial para mudanças de longo prazo tem como base a proatividade desempenhada pelos membros que estão no meio da hierarquia, nomeadamente o corpo docente e não docente das IES, sendo por isso necessária uma maior atenção e apoio aos esforços por si desempenhados.

2.6.3. Estrutura e cultura organizacional e os processos de recolha e monitorização de dados

Algumas barreiras internas relacionadas com a estrutura organizacional das IES, nomeadamente processos demasiadamente burocráticos e dificuldades na recolha de dados, podem dificultar a adoção dos relatórios de sustentabilidade (Kemp e Volpi, 2008; Lozano *et al.*, 2013).

A dificuldade no acesso a dados sobre o desenvolvimento sustentável devido à estrutura mais rígida das IES e à má comunicação existente entre os departamentos é apontada no estudo de Ceulemans *et al.* (2015) como uma barreira significativa à implementação dos relatórios de sustentabilidade. As IES analisadas neste estudo comunicaram que os processos de recolha de dados para os relatórios de sustentabilidade não são realizados através de processos organizados, na medida em que os vários departamentos das IES que fornecem os dados não são detentores de planos estruturados para um fornecimento rápido e eficiente dos dados. Por outro lado, também se registaram dificuldades ao nível da cultura organizacional, pois as IES entrevistadas referiram que a cultura de trabalho das universidades não é adequada para este tipo de relatório, que requer apresentações atempadas de grandes quantidades de dados.

2.6.4. Recursos humanos e os departamentos de sustentabilidade

No processo de elaboração do relatório de sustentabilidade é importante dispor de tempo suficiente para aceder à recolha de dados e para interagir com os *stakeholders*. A deficiente alocação de tempo e a falta de pessoal dedicado à sustentabilidade das IES constitui uma barreira significativa, pois a necessidade de dispor atempadamente dos dados, combinado com a escassez de recursos, requer esforços significativos em termos de tempo e de capacidade de trabalho, principalmente na elaboração de relatórios para grandes IES (Ceulemans *et al.*, 2015).

O compromisso estratégico das IES para com a sustentabilidade, traduzido pela criação de um departamento de sustentabilidade na organização, impulsiona a que se realizem mais

iniciativas nos campi, aumentando a probabilidade de a instituição emitir um relatório de sustentabilidade. O estudo realizado por Rosenbloom (2010) dedicado à análise do processo de implementação da sustentabilidade em universidades Canadianas (British Columbia, Calgary e Carleton) comprovou esta teoria. Em concreto, cada uma destas instituições possui um gabinete de sustentabilidade com funcionários dedicados ao desenvolvimento, coordenação e implementação de iniciativas de sustentabilidade, incluindo os relatórios de sustentabilidade, e que contribuem em muito para o estado avançado de sustentabilidade destas instituições.

Por norma, as IES que se encontram num nível mais avançado de sustentabilidade, já possuem um funcionário a tempo integral para coordenar os esforços de sustentabilidade e divulgar o seu progresso para os órgãos hierárquicos superiores, reportando, posteriormente essa evolução interna e externamente (Herremans e Allwright, 2000).

A relevância de ter pessoas exclusivamente dedicadas à criação de iniciativas sustentáveis nos campi é ainda maior tendo em conta que normalmente nas IES as tarefas de implementar a sustentabilidade no campus são atribuídas a pessoas que já têm outras responsabilidades e que, portanto, não têm possibilidade de dedicar o tempo necessário ao desenvolvimento de práticas que fomentem um espírito mais sustentável (Bartolini, 2014).

Bartolini (2014) aconselha mesmo às IES que pretendam criar um campus mais sustentável, a contratar um coordenador para a sustentabilidade ou uma empresa de consultoria, dando como exemplo o caso da Babson College (EUA). Esta instituição possui um departamento de sustentabilidade situado no centro do campus da escola, que lhe permite uma constante interação com os estudantes no dia-a-dia, sendo que no próprio departamento já trabalham entre 4 a 12 estudantes, que se encontram a desenvolver dissertações. De facto, em consonância com que acontece na escola anteriormente referida, os departamentos de sustentabilidade das IES integram vários estudantes durante as etapas de recolha de dados (Helferty e Clarke, 2009).

Conclui-se, portanto, que possuir um departamento dedicado à sustentabilidade na IES aumentará a probabilidade de que a mesma venha a produzir um relatório de sustentabilidade (Richardson e Kachler, 2016).

2.7. Outros fatores explicativos do atual estado do reporte de sustentabilidade nas IES

2.7.1. Frequência e consistência de divulgação dos relatórios

Determinadas IES publicam os seus relatórios de sustentabilidade anualmente, sendo contudo esta prática pouco comum, uma vez que, por norma, os documentos são divulgados com uma periodicidade mais longa (normalmente, de três em três anos) (Richardson e Kachler, 2016). A descontinuidade temporal deste processo torna a divulgação de relatórios de sustentabilidade pouco consistente entre as várias IES (Alonso-Almeida *et al.*, 2015). A investigação realizada por Ceulemans *et al.* (2015) corrobora o entendimento de que a maioria das IES não divulga relatórios anuais de forma consecutiva (Tabela 2).

Tabela 2 - Número de relatórios de sustentabilidade anuais consecutivos elaborados por IES (2004-2013)

Número de relatórios de sustentabilidade consecutivos	Número de IES	Percentagem de IES
Sem relatórios anuais consecutivos	8	34,8%
2 relatórios anuais consecutivos	5	21,7%
3 relatórios anuais consecutivos	8	34,8%
4 relatórios anuais consecutivos	1	4,3%
5 relatórios anuais consecutivos	1	4,3%
Total	23	

Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2015)

Contudo, de acordo com o mesmo estudo, a maior parte das instituições analisadas referiu pretender alcançar um compromisso sistemático com a divulgação de relatórios de sustentabilidade.

Na investigação realizada por Lozano *et al.* (2013), as conclusões foram semelhantes, tendo no período compreendido entre 2001 a 2013, de um total de 65 IES avaliadas, 41 produzido apenas um relatório e apenas 3 publicado cinco relatórios (figura 11)

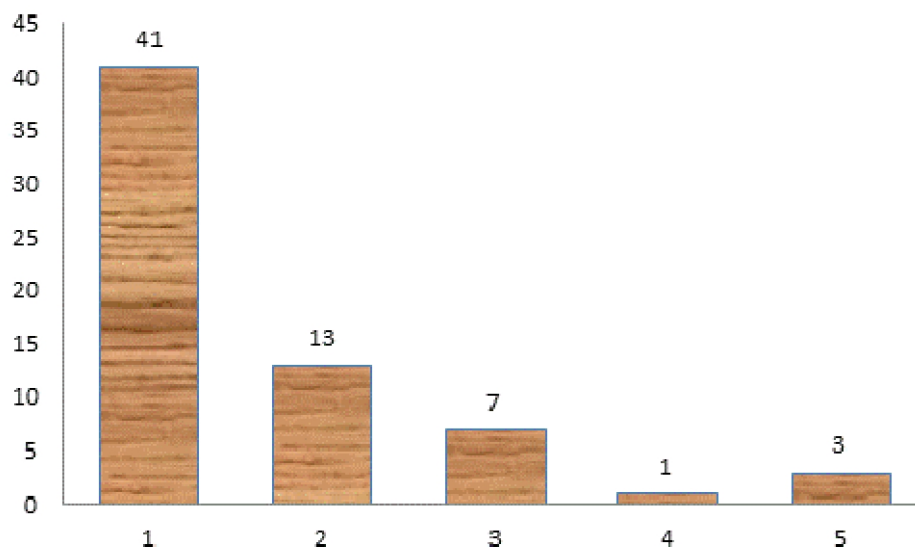


Figura 11 - Número de relatórios de sustentabilidade publicados pela mesma IES

Fonte: Lozano *et al.* (2013) baseado em Fonseca *et al.* (2011); GRI (2009); Lozano (2011)

2.7.2. Assinatura de declarações para o desenvolvimento sustentável

Durante a última década, foram várias as IES que, com o objetivo de demonstrar aos seus *stakeholders* o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, desenvolveram e assinaram várias declarações nacionais e internacionais (Alonso-Almeida *et al.*, 2015) (anexo F). Ao assinar a declaração, a instituição compromete-se a incorporar o desenvolvimento sustentável nas suas atividades diárias, a promover investigações na área da sustentabilidade e a participar e partilhar os seus resultados através de plataformas internacionais de relatos de sustentabilidade (Alonso-Almeida *et al.*, 2015).

Lozano *et al.* (2013) defendem que a assinatura das declarações para o desenvolvimento sustentável constitui uma das formas de encorajar as IES a melhorarem as suas práticas sustentáveis. No mesmo sentido, Richardson e Kachler (2016) postulam que as IES que assinam declarações de sustentabilidade são mais propensas a divulgar relatórios de sustentabilidade, pois assumem uma ação de compromisso estratégico que as pode ajudar no caminho para a sustentabilidade.

De acordo com Wright (2002), as declarações chamam a atenção para a importância dos seguintes aspetos:

- Necessidade de desenvolvimento de práticas e programas sustentáveis dentro das IES;
- Necessidade de realização de investigações relacionadas com a sustentabilidade;
- Necessidade de cooperação interna e externa e de realização de parcerias com organizações governamentais.

Contudo, as referidas declarações não tiveram o impacto esperado de compromisso das IES, pois apesar de terem sido assinadas por um número razoável de IES, há poucos exemplos conhecidos de que os referidos programas de sustentabilidade tenham tido êxito, não tendo sido implementadas medidas relevantes que estejam em conformidade com as declarações subscritas (Madeira, 2008). Apesar de a assinatura das declarações representar um incentivo para as IES progredirem em relação à sustentabilidade, para algumas consistiu essencialmente numa forma de autopromoção, sendo que a sua finalidade não foi, na maioria dos casos, a desejada e as declarações acabaram por se tornar apenas documentos formais sem uma sequência de ações (Lozano *et al.*, 2013). Por outro lado, as IES que subscrevem as declarações e que não implementam os seus princípios colocam em causa os objetivos a elas subjacentes, criando falsas expectativas entre a comunidade académica e projetando um sinal negativo para o exterior (Fouto, 2002).

Velazquez (2002) procurou encontrar justificações para estes factos e chegou à conclusão de que as declarações:

- São muito gerais, não estabelecendo uma definição clara sobre o que é uma IES sustentável;
- Não se encontram atualizadas e portanto não refletem as alterações que ocorrem a nível mundial;
- Focam-se no que deve ser feito, mas nada referem quanto à forma de proceder para melhor integrar as práticas de sustentabilidade nas atividades diárias das IES.

2.7.3. Dimensão das IES

O tamanho da IES (medida pelo número de estudantes e professores) é relevante para explicar o seu nível de comunicação com os *stakeholders* (Gallego-Alvarez *et al.*, 2011). De acordo com Alshuwaikhat e Abubakar (2008), as instituições de maior dimensão têm um impacto substancialmente superior no ambiente e na sociedade, e em virtude desta maior visibilidade procuram comportamentos mais sustentáveis e sentem-se mais conscientes da sua responsabilidade social, passando a incluir e a reportar novas práticas e estratégias sustentáveis que transmitam uma imagem positiva, de forma a captar os melhores estudantes e mais recursos financeiros.

Por outro lado, a produção de um relatório de sustentabilidade de alta qualidade requer sistemas de informação e de recursos humanos capazes de reunir, analisar e divulgar dados de desempenho de sustentabilidade, sendo que a necessidade de existência destes recursos poderá significar que, à partida, as IES de menor dimensão terão menor capacidade para produzir os dados necessários à elaboração dos relatórios de sustentabilidade (Richardson e Kachler, 2016).

Contudo, e de forma paradoxal, o valor da informação para os *stakeholders* pode estar inversamente relacionado com a dimensão da organização. As maiores organizações encontram-se mediaticamente mais expostas, podendo ter departamentos próprios de comunicação regulados por altos padrões de obrigação de divulgação estatutária da informação. Como tal, também pode acontecer que um relatório de uma IES de menor dimensão possa conter informação de valor superior para os *stakeholders* face ao relatório de uma IES de maior dimensão, na medida em que grande parte da informação contida neste relatório pode já ser de domínio público através de outros canais de comunicação da IES (Richardson e Kachler, 2016).

2.7.4. Tipo de IES

Alguns sistemas de ensino superior distinguem o ensino universitário do ensino politécnico, tendo alguns investigadores (Aleixo *et al.*, 2016) concluído que tal tem impacto no reporte de sustentabilidade.

Enquanto que o sistema universitário é caracterizado por uma educação científica mais aprofundada, sólida e teórica baseada no ensino e na investigação, os politécnicos visam proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica, ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro - Regime jurídico das instituições de ensino superior).

A este respeito, alguns autores defendem que as práticas e divulgações de sustentabilidade terão maior probabilidade de ocorrer em universidades do que em politécnicos face ao contexto e estratégias em que as universidades se inserem, ao maior número de investigações desenvolvidas e à maior receptividade à mudança a favor do desenvolvimento sustentável (Aleixo *et al.*, 2016).

2.7.5. Diferenças dos relatórios das IES face aos relatórios corporativos

As IES diferenciam-se das demais organizações por possuírem um campus como infraestrutura, ensino como matéria-prima, conhecimento como produto e estudantes como clientes (Blewitt, 2014).

Os resultados do estudo desenvolvido por Lozano (2011) demonstram que as IES podem aumentar os seus níveis de conhecimento com as experiências constantes nos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas empresas, incorporando essa aprendizagem nas organizações para aproximar as práticas quotidianas com a sustentabilidade.

No contexto empresarial, tem havido um aumento dos relatórios de sustentabilidade nas últimas décadas (Daub, 2007). A este respeito, o estudo realizado pela KPMG em 2013 aos

relatórios das 250 maiores empresas mundiais mostrou que em 1999 apenas 35% destas empresas relataram as suas atividades de responsabilidade social corporativa. Já em 2013, a percentagem destas organizações que compilaram relatórios de sustentabilidade aumentou para 93%. Esta evolução contrasta largamente com o caso das IES, como já referido anteriormente.

Retomando o estudo desenvolvido por Alonso-Almeida *et al.* (2015), tendo por base os dados obtidos de relatórios de sustentabilidade da GRI entre 2001 e 2012, as principais diferenças encontradas em termos de adoção das normas de relato da GRI entre as IES e outros setores foram as seguintes:

- A adoção ocorre mais tardiamente nas IES do que nas empresas;
- O nível de adoção é menor nas IES do que nas empresas;
- A divulgação é menos consistente nas IES do que nas empresas. Enquanto as empresas publicaram um relatório por ano, apenas 8% das universidades divulgaram três relatórios consecutivos (um por ano) e apenas 33% divulgaram um relatório durante o período analisado;

Adicionalmente, Fonseca *et al.* (2011) argumentam que enquanto nas empresas a articulação entre os *stakeholders* externos e os relatórios de sustentabilidade são cruciais para a qualidade dos mesmos, nas IES tal está longe de se proporcionar. Por outro lado, Heilmayr (2006) destaca que, por norma, os relatórios corporativos são vistos como uma representação da política das empresas para com a sustentabilidade, enquanto nas IES e até um passado recente, os relatórios de sustentabilidade raramente constituíam documentos oficiais da instituição, sendo que alguns chegavam a referir explicitamente que não deviam ser interpretados como uma política oficial da universidade, gerando desconfiança entre os *stakeholders*.

2.7.6. Reduzido número de estudos sobre o reporte de sustentabilidade das IES

O estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2014) consistiu num processo de revisão sistemático da literatura existente sobre o reporte de sustentabilidade em IES e teve por base 178 artigos obtidos nas principais bases de dados académicas sobre o tema da sustentabilidade no ensino superior, no período entre 2003 e 2011. Os resultados permitiram concluir que, perante a amostra obtida, apenas sete artigos abrangem estudos aprofundados sobre o tema dos relatórios de sustentabilidade no ensino superior. A revisão abordou ainda dois outros temas importantes, “as ferramentas para a avaliação da sustentabilidade” e “as ferramentas para a gestão ambiental do ensino superior”, tendo sido encontrados, respetivamente, 36 e 57 artigos. Os estudos sobre os temas do reporte e / ou avaliação da sustentabilidade em conjunto com um outro tópico foram abordados em 78 artigos.

A figura 12 demonstra que, dentro do período de tempo seleccionado e das bases de dados sobre as quais incidiu a revisão, um número muito reduzido de artigos abordou o reporte de sustentabilidade nas IES como seu tema central.

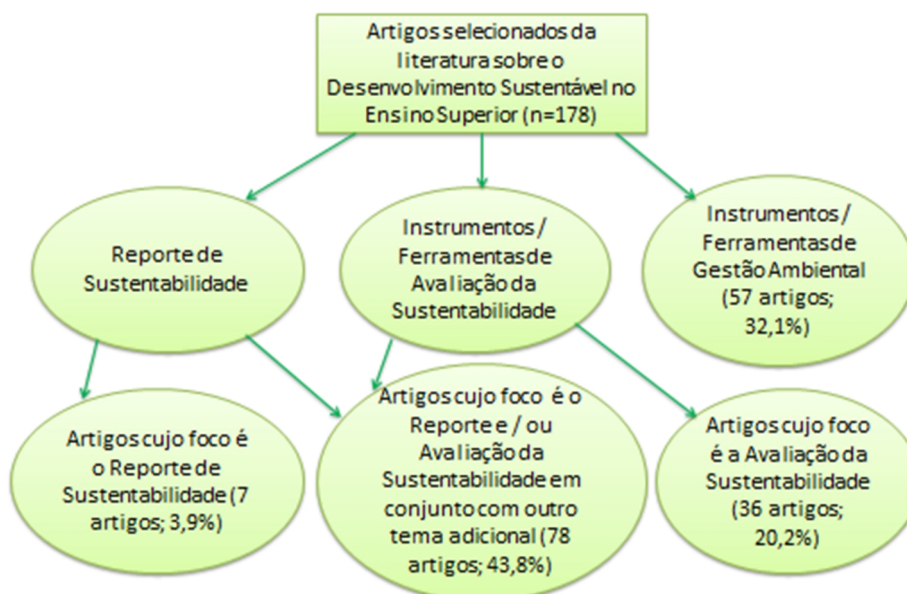


Figura 12 - Artigos relacionados com o desenvolvimento sustentável no ensino superior, distribuídos por tema

Fonte: Tradução, pelo autor, de Ceulemans *et al.* (2014)

2.7.7. A importância dada ao ensino da responsabilidade social corporativa nas IES

O estudo realizado por Branco e Delgado (2016) procurou caracterizar o estado da responsabilidade social corporativa (RSC) ao nível da sua presença no ensino e nas investigações realizadas em IES das áreas económicas em Portugal, abordando detalhadamente o caso da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP).

A RSC é, atualmente, um foco de atenção para as maiores empresas portuguesas. O estudo realizado por estes autores mostrou que a transmissão de conhecimentos sobre a RSC aos estudantes parece ser uma preocupação das instituições portuguesas desde meados da década de 1980.

No caso da instituição estudada (FEP), os autores concluíram que, apesar de a presença da RSC no ensino e na investigação até estar relativamente desenvolvida, poderia ser possível priorizar ainda mais a sua relevância caso fossem incorporados mais programas de ensino relacionados com a RSC nos cursos da instituição, conjugados com a criação de centros de investigação dedicados a este tema.

Na investigação realizada, os autores verificaram, através dos inquéritos desenvolvidos aos estudantes, que a aprendizagem sobre RSC que é percebida pelos estudantes é escassa, pelo que não foi encontrada uma relação relevante entre o ensino da RSC e a perceção, por parte dos estudantes, da importância das várias dimensões da RSC.

2.7.8. Relação entre o financiamento das IES pelo Estado e os relatórios de sustentabilidade

Apesar de as universidades públicas serem na sua maioria financiadas pelo governo, o qual, tradicionalmente, desempenha um papel central na regulação das suas atividades de ensino e investigação (Siboni *et al.*, 2013), o sistema de financiamento das IES não inclui no seu orçamento corrente os custos de investimento em atividades relacionadas com a sustentabilidade, estando uma parte importante desse esforço remetido para o recurso a fontes externas da universidade (Wright e Filho, 2002).

Nesse sentido, Alonso-Almeida *et al.* (2015) verificou poder existir uma relação entre a produção de relatórios de sustentabilidade e a obtenção de um maior nível de financiamento. Para este autor, as práticas de sustentabilidade nas IES com o objetivo de produzir relatórios de sustentabilidade vão criar valor, melhorar a visibilidade e reputação das IES e ainda atrair melhores estudantes e investigadores nacionais e principalmente internacionais, pelo que as iniciativas de sustentabilidade e a qualidade dos relatórios elaborados podem funcionar como um critério adicional a considerar pelo Estado na concessão de um maior nível de financiamento às IES.

2.8. Benefícios obtidos com os relatórios de sustentabilidade

O relatório de sustentabilidade apresenta-se como um excelente instrumento de gestão que auxilia a instituição na identificação das suas fragilidades, possibilitando o aumento da credibilidade da instituição face aos *stakeholders* (Adams e Frost, 2008).

Para Nixon (2002), a avaliação e divulgação da sustentabilidade pode trazer vários benefícios:

- Maior capacidade de controlar a evolução dos indicadores;
- Aumentar a consciencialização do desenvolvimento sustentável;
- Melhorar a reputação e a credibilidade através de uma maior transparência;
- Identificar poupanças através da redução dos custos de operação e manutenção;
- Identificar as práticas de sustentabilidade e partilhá-las com outras instituições;
- Assegurar o sucesso a longo-prazo da instituição na área da sustentabilidade.

Já o estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2015) procurou identificar junto das IES os benefícios obtidos com os relatórios de sustentabilidade produzidos, tendo as respostas mais comuns identificado os seguintes benefícios:

- Aumento do nível de envolvimento, colaboração, consciencialização e sentido de responsabilidade sobre os *stakeholders* internos, nomeadamente docentes, não docentes, direções das IES e estudantes, através de uma comunicação mais aberta com maior foco na discussão de soluções de melhoria;

- Melhoria da eficiência na monitorização do desenvolvimento sustentável e na recolha e acessibilidade aos dados e indicadores constantes nos relatórios de sustentabilidade, que proporcionaram uma maior capacidade para o estabelecimento de novas metas;
- Melhorias no desempenho operacional, nomeadamente nos sistemas de gestão ambiental;
- Promoção de novas iniciativas de sustentabilidade nos campi universitários, que representaram um maior compromisso na integração do desenvolvimento sustentável nos planos estratégicos das IES.

2.9. Estudos sobre os relatórios de sustentabilidade das IES por área geográfica

Existem diversos motivos que levam a que o processo de adoção dos relatórios de sustentabilidade ocorra mais rapidamente em determinados países, nomeadamente:

- Efeito de contágio ou mimético (reprodução de comportamentos idênticos) (Nill, 2008);
- Necessidade de uma maior visibilidade ou reputação associada a incentivos originados por pressões internas ou externas dos *stakeholders* (Qi *et al.*, 2011);
- Adoção mais generalizada das diretrizes GRI (Marimon *et al.*, 2012)

Ao nível da qualidade dos relatórios de sustentabilidade das IES, existem diferenças significativas entre países, verificando-se que algumas IES de determinados países exibem relatórios mais desenvolvidos em comparação com outras de diferentes países. Parte das diferenças são justificadas pelos indicadores divulgados nos relatórios e que estão ligados às particularidades de cada país, tendo em conta que diferentes países têm diferentes sistemas ambientais, económicos e sociais, culturais, políticos e educativos, que têm uma série de implicações para as características estruturais das IES (Matten e Moon, 2004).

Geograficamente, a importância dada aos relatórios de sustentabilidade é muito elevada na Europa e nos Estados Unidos e tem vindo a crescer em alguns países em desenvolvimento. Através da adoção das diretrizes da GRI, as IES europeias melhoraram a visibilidade,

aumentando a capacidade para gerar aumentos das verbas destinadas a atividades de sustentabilidade (Alonso-Almeida *et al.*, 2015). A Figura 13 mostra que, até 2012, a maioria dos relatórios de sustentabilidade foi publicada nas IES europeias (54%) e americanas (32%), seguindo-se a Oceânia e a Ásia. Conforme referenciado no capítulo 2.5.5., de acordo com a atual base de dados da GRI, esta tendência mantém-se em 2017.

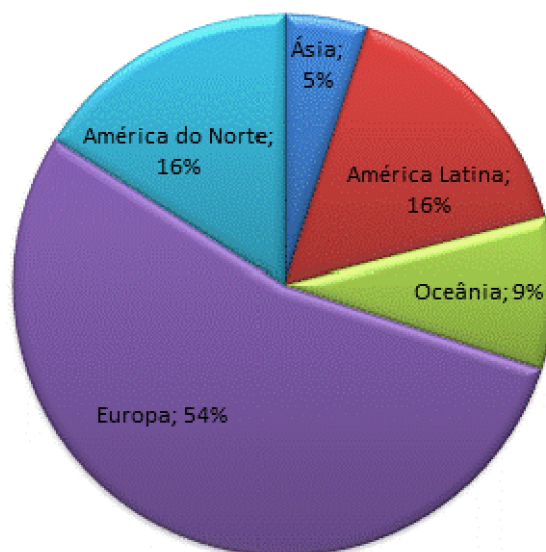


Figura 13 - Distribuição geográfica da publicação de relatórios de sustentabilidade por IES
Fonte: Lozano *et al.* (2013) baseado em Fonseca *et al.* (2011); GRI (2009) e Lozano (2011)

Apresenta-se em seguida uma breve caracterização do relato de sustentabilidade nas IES em diferentes zonas geográficas.

2.9.1. Universidades Canadianas

O estudo de Fonseca *et al.* (2011) analisou os relatórios de sustentabilidade nas IES canadianas através de uma análise qualitativa de 56 indicadores GRI. A amostra teve por base as 25 maiores universidades do Canadá procurando estudar quem, como e o que foi relatado. Os resultados permitiram concluir que:

- Os relatórios de sustentabilidade são uma prática incomum no Canadá, com menos de 30% das IES (apenas 7 em 25) a relatar o seu desempenho de sustentabilidade;
- Relativamente às IES que relatam, concluiu-se que os relatórios encontram-se num estado ainda inicial, apresentando um valor limitado e podendo até ser potencialmente enganosos, com informações que podem desvirtuar a realidade;

- Os relatórios analisados variaram entre 20 a 305 páginas, sendo que três deles foram elaborados por departamentos de sustentabilidade das IES e apenas um incluía uma mensagem inicial da direção, o que pode refletir falta de apoio das direções a estas práticas;
- Os relatórios analisados atribuem maior relevância aos aspetos ambientais em detrimento das dimensões social e económica, menos de metade dos indicadores considerados referem-se às atividades de ensino e investigação e nenhum dos relatórios foi verificado por entidades externas.

2.9.2. Universidades Australianas

O estudo desenvolvido por Gamage e Sciulli (2017) analisou os relatórios de sustentabilidade preparados pelas universidades australianas em 2013 com o objetivo de determinar a natureza da informação divulgada por estas instituições.

A análise mostrou que, entre as 37 universidades públicas e 3 privadas, apenas 8 publicaram relatórios de sustentabilidade independentes em 2013. Os autores argumentam que os relatórios, na sua forma atual, têm um valor limitado para os *stakeholders* porque dão pouca cobertura e confiança a informações significativas. Contudo, é possível prever uma tendência futura positiva, já que 4 das 8 IES publicaram o seu relatório pela primeira vez.

Adicionalmente, os resultados do estudo concluíram que:

- Algumas universidades tinham já publicado relatórios de sustentabilidade independentes antes de 2013, mas descontinuaram a sua elaboração;
- A maioria das IES incluiu explicitamente informação sobre a visão e a estratégia de sustentabilidade, o que pode traduzir o apoio das direções a este tipo de práticas;
- Das 8 universidades, apenas 5 aplicaram as diretrizes da GRI;
- Os relatórios variaram entre 2 a 52 páginas e apenas um dos relatórios foi verificado por entidades externas;
- É atribuída uma maior ênfase à dimensão ambiental em detrimento das restantes dimensões.

2.9.3. Universidades Europeias

Lukman *et al.* (2009) observam que uma grande parte das IES europeias ainda não assumiu o reporte da sustentabilidade como uma das suas prioridades e, por outro lado, Disterheft *et al.* (2012) constata que apesar de as práticas de reporte de sustentabilidade estarem a aumentar, ainda não constituem ações comuns às IES.

Apesar de alguns avanços na maior parte das IES, Filho (2010) refere que são ainda vários os problemas que impedem a difusão das ações sustentáveis nas IES europeias, nomeadamente porque uma boa parte dos funcionários das IES ainda considera a sustentabilidade como um tema abstrato, não fazendo qualquer articulação com as atividades desenvolvidas nos campi. Por outro lado, algumas IES escolhem não se dedicar a este tema, alegando ser um compromisso complicado de assumir, demasiado dispendioso ou até mesmo irrelevante. Estas orientações justificam que a maior parte das iniciativas e das práticas desenvolvidas nas IES ainda não se encontram suficientemente documentadas.

2.9.3.1. Espanha

Gallego-Alvarez *et al.* (2011) desenvolveram um estudo sobre as práticas de sustentabilidade nas universidades espanholas. Os resultados sugerem que estas práticas são pouco implementadas pelas universidades espanholas e que as mesmas deverão aumentar o seu compromisso com a sustentabilidade. A justificação pode ser dada pela existência de barreiras importantes à incorporação das práticas de sustentabilidade que constituem uma resistência à mudança, falta de recursos financeiros e falta de consciencialização, interesse e envolvimento da comunidade universitária, nomeadamente entre professores e a direção das instituições.

Este estudo analisou também as possíveis diferenças entre a implementação de práticas de sustentabilidade de acordo com a natureza pública / privada das universidades e a sua dimensão, não tendo encontrado diferenças significativas, ao contrário do que acontece numa grande parte de estudos, revistos pelos autores, realizados sobre o tópico em outros países.

2.9.3.2. Lituânia

O estudo realizado por Dagilienė e Mykolaitienė (2015) procurou investigar como as universidades públicas Lituanas implementam o conceito de responsabilidade social e divulgam as informações sobre sustentabilidade nos seus relatórios anuais. A amostra baseou-se em 12 universidades que reportaram sobre responsabilidade social nos seus relatórios anuais de 2012-2013.

Uma vez que na Lituânia os relatórios de responsabilidade social não são obrigatórios, as universidades acabam por se focar nas áreas que lhes parecem essenciais, o que leva a que os relatórios publicados não sejam uniformes e, portanto, as divulgações entre as diferentes universidades não sejam comparáveis. As áreas económicas e sociais são as mais referenciadas, em detrimento das áreas ambientais e educativas. A explicação estará relacionada com a maior importância que tenderão a ter as informações relacionadas com a mobilidade internacional e com a criação de serviços de assistência social para os estudantes, com o objetivo de fornecer informações atraentes e relevantes aos estudantes em relação à qualidade da aprendizagem e do ensino, aos programas de intercâmbio e às condições de vida nos campi destas universidades.

2.9.3.3. Itália

Ao longo das últimas três décadas, o contexto institucional das universidades italianas mudou significativamente e colocaram-se novos desafios. O crescente número de estudantes e a procura por um ensino de elevada qualidade forçaram as universidades a reformular as suas atividades educativas (Siboni *et al.*, 2013).

O crescimento da autonomia financeira enfatizou a necessidade das IES italianas divulgarem os seus resultados para obter mais recursos do governo e do setor privado (Meneguzzo e Fiorani 2009). Como resultado dessas mudanças, as universidades foram encorajadas a adotar sistemas de medição de desempenho e a proporcionar um maior nível de responsabilidade perante os *stakeholders* (Frey *et al.*, 2008).

De acordo com Siboni *et al.* (2013), apesar de as IES Italianas apenas serem obrigadas a divulgar informações financeiras, desde o início da década de 2000 que a atenção dada aos

relatórios de sustentabilidade aumentou. Algumas IES começaram, inclusive, a publicar os seus primeiros relatórios de sustentabilidade num sinal claro da crescente atenção que passaram a dedicar a esta questão, tendo sido publicadas duas diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, com o objetivo de encorajar as organizações públicas e as universidades a empreenderem um caminho consciente para a divulgação de informações aos *stakeholders*.

Todavia, apesar dos esforços iniciais desenvolvidos, das 65 universidades públicas italianas analisadas no estudo de Siboni *et al.* (2013), apenas nove publicaram um relatório de sustentabilidade até 2009. A análise desses relatórios de sustentabilidade mostrou falta de informação quantitativa e pouca atenção dada à divulgação de aspetos ambientais, tendo ainda revelado que o tamanho das universidades não afeta a escolha dos relatórios, uma vez que tanto instituições grandes, como pequenas publicaram relatórios de sustentabilidade.

Ainda de acordo com Siboni *et al.* (2013), não existe uma orientação única para a elaboração de relatórios. As universidades estudadas referem-se a diretrizes italianas e internacionais, o que faz com que os relatórios de sustentabilidade sejam muito diferentes uns dos outros em termos de estrutura e conteúdo, dificultando a comparação entre o desempenho das universidades italianas e europeias.

Assim, os autores concluíram que as universidades italianas prestaram pouca atenção ao processo de elaboração de relatórios e que apenas ocasionalmente este processo tem em conta o envolvimento dos *stakeholders*.

2.9.3.4. França

O estudo desenvolvido por Chatelain-Ponroy e Morin-Delerm (2016) analisou a adoção dos relatórios de sustentabilidade nas IES Francesas, em particular naquelas que adotaram esta prática recentemente. Com base numa análise de 34 IES, foi realizada uma revisão sistemática e extensa da literatura existente e foram realizadas entrevistas exploratórias com 11 dessas IES.

Até 2006, embora já existissem alguns cursos que incorporavam a sustentabilidade nas suas matérias, poucas IES francesas haviam adotado uma abordagem integrada para a implementação do desenvolvimento sustentável. De forma a promover a mudança foram implementadas duas medidas:

- A estratégia nacional francesa para o desenvolvimento sustentável estabeleceu um quadro de referências e orientações para todas as organizações públicas e privadas de forma a incorporar as preocupações com o desenvolvimento sustentável na rotina dos departamentos, definindo e quantificando metas de eco responsabilidade nos domínios da energia, água, resíduos, compras, edifícios, transportes e dos gases de efeito de estufa;
- Em 2005, foi criada a iniciativa de campus responsável, que teve como objetivo incentivar a competitividade entre as IES, destacando as organizações pioneiras e dando maior visibilidade às ferramentas e práticas de promoção do desenvolvimento sustentável. Esta iniciativa desenvolveu uma estrutura de relatório de sustentabilidade mais abrangente para proporcionar maior transparência e comparabilidade nos relatórios e que consistiu na publicação de:
 - Diretrizes sobre o desenvolvimento sustentável para os estabelecimentos de ensino superior;
 - Um manual de implementação, que funciona como um guia prático e útil para padronizar informações e ajudar as IES na preparação dos seus relatórios;
 - Um compêndio de relatórios que contém todos os reportes elaborados pelas IES Francesas.

Com estas medidas, o número de IES francesas que optaram por divulgar informações de desenvolvimento sustentável através do manual de implementação passou de 9 em 2007 para 34 em 2013.

Assim, os resultados permitem concluir que, em França, a prática de relatórios de sustentabilidade está a aumentar, sendo crescente a pressão interna e externa para seguir essa tendência.

2.9.3.5. Alemanha e Áustria

Em 2014, Lopatta e Jaeschke desenvolveram o primeiro estudo de análise sobre o estado dos relatórios de sustentabilidade nas IES alemãs e austríacas. Tendo por base uma amostra constituída pelas IES públicas Alemãs (121) e todas as IES Austríacas (22), os autores observaram que, até setembro de 2011, apenas quatro IES alemãs e duas austríacas publicaram um relatório de sustentabilidade, sendo que destas seis, apenas quatro publicaram um segundo relatório.

Os autores concluíram que os relatórios de sustentabilidade do ensino superior nestes países ainda se encontram numa fase muito inicial, quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade, e que os relatórios abordam essencialmente a dimensão ambiental. O foco na dimensão educativa é também considerado elevado, tendo em conta que este tipo de indicadores não são abordados nas diretrizes da GRI. Por contraponto, a abordagem à dimensão social é bastante limitada.

Este estudo detetou também que a limitação de recursos financeiros apresenta-se como uma das principais barreiras aos relatórios de sustentabilidade nestes países, apesar de não terem sido identificadas dificuldades na recolha de dados para a definição dos indicadores dos relatórios, já que as IES analisadas possuem sistemas avançados de gestão *online* dos campi que lhes permitem a recolha automática dos dados.

A maioria dos relatórios analisados foram elaborados por departamentos de sustentabilidade das IES, com uma contribuição muito importante de estudantes que se disponibilizaram para trabalhar nestas tarefas. Por outro lado, os autores verificaram também que a maioria dos relatórios analisados apresentaram declarações das direções das IES, o que pode traduzir o compromisso dos órgãos de gestão para o desenvolvimento sustentável.

À semelhança de outros estudos realizados, também estes autores detetaram uma relação positiva (com ligeiras exceções) entre o tamanho da instituição e a divulgação de um relatório de sustentabilidade. Também observaram grandes variações no número de páginas dos relatórios, com uma média de 64 páginas.

Parte dos resultados obtidos com este estudo contradizem a literatura de que os compromissos das instituições com as declarações e associações internacionais não se traduzem num compromisso com a sustentabilidade pois 66% das IES analisadas são membros de redes europeias de IES comprometidas com a aprendizagem e mudança para o desenvolvimento sustentável.

2.9.3.6. Portugal

Os estudos sobre o desenvolvimento sustentável e o seu reporte nas IES Portuguesas são ainda escassos (Madeira, 2008). Aleixo *et al.* (2016) analisaram o conteúdo dos *websites* das IES públicas Portuguesas, no que diz respeito às quatro dimensões da sustentabilidade, no estudo consideradas como ambientais, económicas, sociais / culturais e institucionais / educativas / políticas. Nesse estudo, os investigadores concluíram que mais de 50% das IES públicas Portuguesas encontram-se numa fase inicial de implementação e comunicação do desenvolvimento sustentável nas suas organizações.

A maioria das IES portuguesas optam por expressar as suas práticas e iniciativas sustentáveis através dos seus *websites* institucionais. Apesar da revisão da literatura destacar a importância da dimensão ambiental para as IES, este estudo indica que as dimensões económicas e sociais / culturais são mais enfatizadas pelas IES portuguesas. O estudo detetou também uma correlação positiva entre a comunicação das práticas sustentáveis com o tamanho da instituição e o tipo de instituição.

Apesar de todas as orientações para a promoção do desenvolvimento sustentável e do papel reconhecido das IES neste processo, a situação económica internacional e portuguesa terá tido um efeito negativo sobre o papel das IES na prossecução destes objetivos, pelo que embora algumas IES portuguesas estejam a dar alguns passos positivos, a falta de comunicação a nível nacional está a prejudicar o avanço nesta temática, pelo que é indispensável a criação de um órgão de coordenação nacional para a sustentabilidade (Couto *et al.*, 2010).

Capítulo 3 – Metodologia de investigação

3.1. Caracterização da investigação

O primeiro objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o estado atual do reporte de sustentabilidade nas IES Portuguesas, nomeadamente analisar quem está a reportar ou já reportou sobre sustentabilidade, como a informação está a ser reportada e o que está a ser reportado.

O segundo, e principal objetivo da investigação, consiste, relativamente às IES que reportam ou já reportaram, em identificar:

- Se o processo de elaboração de relatórios está sedimentado na política de sustentabilidade da instituição, compreendendo como o contexto institucional tem promovido a prática de relatórios de sustentabilidade ou como se pretende instituir este processo;
- Os fatores promotores, os benefícios e as barreiras encontradas à produção e institucionalização dos relatórios, bem como as formas de as superar;
- Os fatores que levaram a que o reporte sobre sustentabilidade tenha sido interrompido, em relação às IES que já reportaram mas deixaram de o fazer;
- O conteúdo e a estrutura dos documentos divulgados, nomeadamente a sua periodicidade, áreas e indicadores escolhidos bem como diretrizes seguidas;
- O grau de importância atribuído à constituição de equipas de trabalho para a sustentabilidade;
- O grau de importância dado ao envolvimento dos *stakeholders*.

De forma a alcançar os objetivos definidos, numa primeira fase, consultou-se os documentos mais recentes disponíveis nos *websites* institucionais das IES que se entendeu, dada a sua dimensão e notoriedade, que podem assumir preocupações com o desenvolvimento sustentável e reportar formalmente as práticas desenvolvidas nesse âmbito. Em concreto, analisou-se os relatórios autónomos de sustentabilidade, relatórios e planos de atividades, planos estratégicos e relatórios de contas e de gestão disponibilizados publicamente pelas IES (públicas e privadas; universidades, politécnicos e respetivas unidades orgânicas). Com base nos critérios anteriores, foram encontradas 39 instituições, conforme anexo G.

Com base nos resultados obtidos após a análise dos websites das IES, constatou-se que face ao espaço amostral, as que reportam / reportaram sobre sustentabilidade são ainda em número reduzido. Deste modo, entendeu-se ser exequível adotar uma metodologia de investigação qualitativa, baseada em estudos de casos múltiplos com recurso a entrevistas aos elementos responsáveis pelas áreas de implementação e divulgação da sustentabilidade das organizações, de modo a obter um conhecimento mais profundo sobre o seu reporte de sustentabilidade, no sentido de responder ao objetivo global da investigação – a caracterização do reporte da sustentabilidade das IES em Portugal.

3.2. Recolha e descrição dos dados

Tendo por base os relatórios mais recentes e com maior relevância na área da sustentabilidade publicados pelas IES, foram identificadas três IES em Portugal, que reportam ou já reportaram sobre sustentabilidade / responsabilidade social através de relatórios independentes:

Tabela 3 - IES que divulgam / divulgaram relatórios de sustentabilidade independentes

Instituição	Descrição do documento (mais recente)	Data de Referência	Data de Publicação	Histórico de Reporte (Nº. Anos)	Dimensão (Nº. Páginas)
Universidade do Minho	Relatório de Sustentabilidade	2015	Dezembro 2016	5 anos (Desde 2010)	70
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Relatório de Sustentabilidade	2012	Dezembro 2013	7 anos (Entre 2006 e 2012)	67
Instituto Superior de Engenharia do Porto	Relatório de Sustentabilidade	2011	Outubro 2012	1 ano	47

Fonte: Elaborado pelo autor

Apurou-se também que 8 IES reportam, atualmente, através da elaboração de relatórios incorporados:

Tabela 4 - IES que comunicam sobre sustentabilidade em relatórios incorporados

<u>Instituição</u>	<u>Descrição do documento (mais recente)</u>	<u>Dimensão (Nº. Páginas sobre o tema)</u>	<u>Data de referência</u>
<u>Universidade de Aveiro</u>	Plano de Atividades	10	2017
	Estratégia para o Campus Sustentável	10	2014-2020
<u>Instituto Politécnico de Leiria</u>	Relatório de Atividades	5	2015
	Plano de Atividades	5	2017
<u>Universidade de Coimbra</u>	Relatório de Gestão e Contas	6	2015
	Relatório de Atividades dos Serviços de Ação Social (Projeto Sustentabilidade na Ação Social)	5	2015
<u>Universidade da Beira Interior</u>	Relatório de Atividades e Contas Consolidadas	6	2015
<u>Universidade de Évora</u>	Relatório de Atividades	9	2015
<u>Universidade de Lisboa</u>	Relatório de Gestão e de Atividades	7	2015
<u>Universidade de Trás os Montes e Alto Douro</u>	Plano Estratégico (A caminho de uma eco universidade)	48	2013-2017
	Manual de Sustentabilidade	42	2015
<u>Instituto Superior de Engenharia de Lisboa</u>	Plano Estratégico	5	2016-2019

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo por referência as 11 IES identificadas, foram adotados os seguintes critérios de seleção para o estudo de casos múltiplos:

- Importância que a instituição dedica à sustentabilidade, inferida através da quantidade e da qualidade de informações expressas nos documentos divulgados por cada uma das instituições.
- Preferência pelas IES que relatam sobre sustentabilidade nas suas 3 vertentes tradicionais (Ambiental, Económica e Social).

Face a estes critérios, determinou-se estudar os casos das 3 instituições que publicam ou que publicaram relatórios de sustentabilidade independentes, nomeadamente a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), a Universidade do Minho (UMinho) e o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP). Relativamente às IES que publicam relatórios incorporados, definiu-se estudar os casos da Universidade de Aveiro (UA) e do

Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria). Adicionalmente, apesar de nenhuma instituição privada estar, ou ter estado, a produzir relatórios de sustentabilidade, entendeu-se ser adequado envolver uma instituição privada na investigação, tendo sido contactada a Universidade Portucalense (UPT), pois assume publicamente o compromisso de definir indicadores de monitorização e avaliação e de incluí-los no seu relatório anual de atividades do ano seguinte.

De referir que, durante o processo de seleção, foram contactadas mais 3 IES das identificadas na tabela 4, não tendo sido possível avançar para o estudo de caso das mesmas por motivos diversos, nomeadamente pela falta de resposta, por as direções entenderem que não deveriam prestar mais informações para além das publicamente divulgadas e por as pessoas disponíveis para colaborar com a investigação em curso não estarem aptas a transmitir externamente a estratégia de sustentabilidade da organização, mas apenas ao nível de um departamento ou unidade de investigação.

Por se entender que os 6 casos anteriormente mencionados já seriam suficientes para dar uma resposta adequada às questões de investigação, na medida em que já deverão permitir uma visão representativa do estado atual do reporte de sustentabilidade das IES em Portugal, prosseguiu-se a investigação com as IES a seguir identificadas e sucintamente caracterizadas:

Tabela 5 - Dados das IES seleccionadas para os estudos de caso (referente a 2015-2016)

<u>Instituição</u>	<u>Natureza / Tipo</u>	<u>Área Geográfica</u>	<u>Dimensão</u>			
			<u>Estudantes</u>	<u>Pessoal Docente</u>	<u>Pessoal Não Docente</u>	<u>Financiamento público recebido (M.€)</u>
<u>UMinho</u>	Universidade / Pública	Norte	19500	1258	610	55
<u>FEUP</u>	Unidade Orgânica / Pública	Norte	7924	553	350	24,95
<u>ISEP</u>	Politécnico / Público	Norte	6376	394	117	14
<u>UA</u>	Universidade / Pública	Centro	14457	984	692	47
<u>IPLeiria</u>	Politécnico / Público	Centro	10418	826	299	24,795
<u>UPT</u>	Universidade / Privada	Norte	2100	143	79	Não aplicável

Fonte: Elaborado pelo autor

Na etapa seguinte contactou-se as instituições seleccionadas, via correio eletrónico, com a explicação do trabalho que estava a ser desenvolvido e detalhe dos objetivos, interesse e importância do contributo de investigar as práticas de sustentabilidade na instituição, solicitando a marcação de uma entrevista presencial nas instalações da organização com as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento da sustentabilidade e o seu reporte.

Cerca de uma semana antes da realização da entrevista, foi enviado aos entrevistados um guião com as perguntas (anexos H a N), onde foram abordados os temas mais importantes, nomeadamente aqueles que a revisão de literatura permitiu concluir como sendo relevantes para explicar o nível e as práticas de reporte de sustentabilidade de cada IES. Numa segunda parte do guião colocaram-se questões sobre a sustentabilidade numa perspetiva mais geral, procurando envolver as questões mais relevantes a nível ambiental, económico e social e que de certa forma pudessem também explicar o estado mais ou menos avançado da instituição. De referir que as perguntas formalizadas nos guiões tiveram por base o estado prévio de reporte de cada IES e portanto diferiram entre cada entrevista.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, por permitirem um maior aprofundamento das questões, maior liberdade de resposta aos entrevistados, maior flexibilidade nos planos de questões previamente elaborados, permitindo a adaptação ao tipo de reporte efetuado por cada IES e possibilitando a sua reformulação face às respostas que iam sendo dadas por cada entrevistado.

Desta forma, foram entrevistadas oito pessoas de acordo com as descrições referidas na tabela 6.

As entrevistas decorreram presencialmente em cada uma das 6 instituições mencionadas, com uma duração entre 55 a 83 minutos, tendo sido efetuada a gravação com o consentimento dos entrevistados.

Tabela 6 - Caracterização das entrevistas desenvolvidas

Instituição	Relação com a área da sustentabilidade	Funções	Duração (min.)	Data
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Responsável pelos relatórios de sustentabilidade e coordenador do comissariado para a Sustentabilidade	Não docente	83	06-04-2017
Universidade do Minho	Representante da sustentabilidade e responsável pelos relatórios de sustentabilidade	Não-docente	63	07-04-2017
Instituto Superior de Engenharia do Porto (Entrevista realizada com 2 pessoas em simultâneo)	Coordenadora do plano de ação para a sustentabilidade	Docente	65	20-04-2017
	Membro do plano de ação para a sustentabilidade	Docente		
Universidade de Aveiro	Coordenadora do grupo de missão para o desenvolvimento sustentável da UA	Docente	75	23-05-2017
Instituto Politécnico de Leiria (Entrevista realizada com 3 pessoas em simultâneo)	Vice-Presidente da instituição	Docente	65	25-05-2017
	Administrador da instituição	Não docente		
	Bolseira de investigação do centro de investigação em políticas e sistemas educativos	Não-docente		
Universidade Portucalense	Vice-Reitora da instituição	Docente	55	20-06-2017

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização das entrevistas, foi enviado a cada um dos entrevistados um *draft* com as transcrições das respostas obtidas e com as principais conclusões da análise realizada aos relatórios institucionais. Os entrevistados concordaram com o conteúdo dos mesmos, tendo sugerido pequenas alterações e sugestões, as quais foram incorporadas na investigação realizada.

As entrevistas não serão alvo de publicação nesta dissertação para garantir o não comprometimento de dados que possam ser sigilosos.

Capítulo 4 – Análise do relato de sustentabilidade nas IES portuguesas

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da análise documental dos relatórios das IES e das entrevistas realizadas com os representantes das IES selecionadas. A informação foi dividida pelos vários temas relevantes na área da sustentabilidade, de acordo com a revisão de literatura.

De referir que, quando não é feita referência a determinada IES nos temas abordados, tal resulta do facto de não ter sido obtida informação na análise documental ou nas entrevistas realizadas ou pelo facto de as informações encontradas não serem consideradas relevantes para o propósito da investigação.

4.1. A Sustentabilidade e os relatórios de sustentabilidade nas IES Portuguesas

UMinho

No plano estratégico 2020, a UMinho define-se como uma universidade sustentável, isto é, *“como uma universidade que procura uma utilização equilibrada dos recursos que estão colocados ao seu dispor e que assume o desenvolvimento de tais práticas como componente da sua ação educativa”* (p.5). De acordo com este relatório, a promoção da sustentabilidade institucional faz parte da missão e da visão da UMinho.

A UMinho foi a primeira universidade portuguesa a apresentar um relatório de sustentabilidade. O seu primeiro relatório foi publicado em Setembro de 2012 e teve por referência o ano de 2010. Desde então, têm sido produzidos relatórios anuais, com exceção dos anos de 2012 e 2013 cuja informação foi compilada num único relatório pelo facto de, de acordo com o entrevistado, *“a GRI ter alterado as guidelines para a G4, sendo necessário fazer um novo levantamento e reorganização de dados, com o objetivo de abranger mais indicadores.”*

O último relatório de sustentabilidade da UMinho (publicado em Dezembro de 2016 e referente ao ano de 2015) refere que este tipo de relatórios da instituição tem como objetivo *“proceder à divulgação pública da análise integrada dos impactos da atividade da Universidade, em termos ambientais, sociais, económicos e culturais, segundo as melhores práticas internacionais”* (p.3).

De acordo com este relatório, o objetivo está a ser alcançado sendo destacado o *“percurso notável no desenvolvimento de estratégias que têm permitido à instituição aumentar os seus níveis de sustentabilidade”* (p.5). Os resultados alcançados com este processo contínuo de reporte, tem permitido à UMinho mostrar o seu peso na região noroeste de Portugal, consolidar as atividades de sustentabilidade associadas à sua missão e, bem assim, melhorar o reconhecimento internacional nos rankings de referência.

FEUP

A FEUP foi a primeira IES em Portugal a realizar um relatório de sustentabilidade independente, tendo efetuado a elaboração dos mesmos entre os anos de 2006 e 2012. No decorrer da investigação, não foram encontradas referências à sustentabilidade nos vários relatórios publicados pela instituição desde essa data.

De acordo com o último relatório de sustentabilidade (publicado em Dezembro de 2013 e referente a 2012), os relatórios produzidos tiveram por objetivo *“proporcionar à comunidade FEUP (e à sociedade em geral) uma visão do seu desempenho nas diversas vertentes da sustentabilidade, permitindo olhar para o trabalho já realizado, refletir sobre a situação atual e traçar metas e objetivos para um futuro mais sustentável”* (p.7).

ISEP

Em 2010, o ISEP lançou o seu Plano de Ação para a Sustentabilidade (PASUS) que, segundo as informações publicadas na página oficial, *“pretende traduzir as linhas orientadoras do desempenho do ISEP ao nível da sustentabilidade, contribuindo para tornar o ISEP numa instituição vanguardista e de referência no que ao desenvolvimento sustentável diz respeito”*.

O PASUS integrava um conjunto de temas que o ISEP perspetivava alcançar até 2014, nomeadamente a apresentação anual de um relatório de sustentabilidade que representasse o culminar de uma política de sustentabilidade adotada no ano anterior e, bem assim, se tornasse uma prática regular da instituição. Neste contexto, o ISEP publicou o seu primeiro (e único) relatório de sustentabilidade em Outubro de 2012, referente ao ano de 2011.

À data da realização da investigação, o último relatório de atividades disponível do ISEP refere-se ao ano de 2015, o qual inclui um capítulo dedicado à sustentabilidade. Neste capítulo, não se apresentam indicadores, mas fazem-se referências às práticas ligadas à sustentabilidade que decorreram ao longo do ano, em cursos de sustentabilidade e em concursos de aproximação da comunidade académica à sustentabilidade. Também são referidas as publicações científicas divulgadas ao longo do ano, as dissertações e os projetos relacionados com a sustentabilidade e as participações em campanhas solidárias.

UA

De acordo com a entrevistada, a sustentabilidade é um tema desde há muito presente no quotidiano da instituição, tendo a UA sido a *“primeira universidade do país com formação na área do ambiente e com preocupações em inserir a sustentabilidade nos seus planos de curso, apesar de na altura ainda não incorporar diretamente os seus pilares.”*

Em Outubro de 2014, a UA publicou o documento de estratégia para o campus sustentável 2014-2020, onde é referido que a estratégia de sustentabilidade em consonância com a missão e visão da UA têm como objetivos principais promover ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, sendo as componentes social, económica, de governação e ambiental fundamentais para o sucesso.

A figura 14 apresenta um esquema ilustrativo do modelo proposto pela UA rumo ao desenvolvimento sustentável, evidenciando as opções estratégicas adotadas e as suas interações.

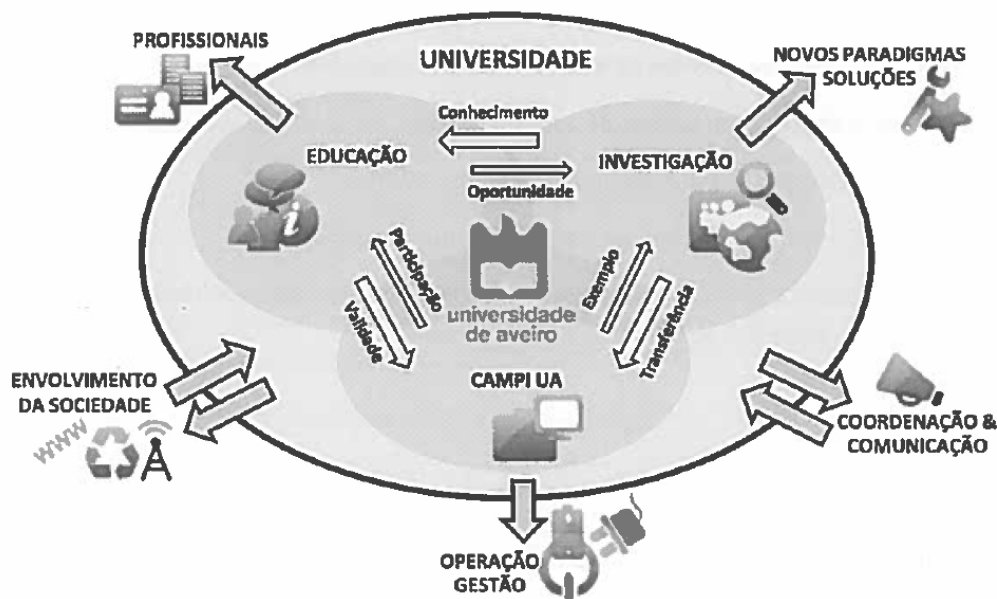


Figura 14 - Esquema ilustrativo do modelo proposto para as opções estratégicas de intervenção da UA para o período 2014-2020

Fonte: Estratégia para o Campus Sustentável da UA 2014-2020

Destes níveis de intervenção, destacam-se a coordenação e a comunicação dos vários intervenientes entre si e com a sociedade, tendo subjacente a ideia de que o reporte é uma ação a desenvolver.

O relatório de estratégia para o campus sustentável define metas para 2020, sendo de destacar a promoção da comunicação interna e a divulgação para o exterior dos principais resultados da atividade de investigação na área da sustentabilidade. Por outro lado, é também expresso o objetivo de que 10% dos cursos da UA passem a incluir o aumento de competências na área do desenvolvimento sustentável e que 10% dos seus docentes recebam formação específica sobre a inclusão de questões de sustentabilidade nas unidades curriculares que lecionam, incorporando desta forma a sustentabilidade nos seus cursos e formando os seus docentes nesta área.

No plano de atividades para 2017, a UA reporta sobre sustentabilidade através da incorporação neste relatório de um capítulo dedicado ao reforço do papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural e de outro capítulo dedicado à promoção de medidas de sustentabilidade, apresentando as metas a atingir para estas dimensões, conforme o anexo R.

IPLeiria

Na sua página oficial, o IPLeiria declara-se: ambientalmente responsável, procurando a implementação de medidas que reduzam a sua pegada ecológica; socialmente responsável, procurando assegurar e envolver-se em iniciativas de natureza social, cultural, desportiva e lúdica; e economicamente responsável, procurando uma utilização equilibrada dos recursos disponíveis.

O IPLeiria assume o compromisso com a sustentabilidade no seu plano estratégico 2020 e no seu plano de atividades 2017, projetando um conjunto de atividades a serem desenvolvidas. De acordo com o plano de atividades de 2017, *“o caminho para a sustentabilidade dos campi só será possível com o envolvimento de toda a comunidade académica, pois a sustentabilidade económica, ambiental e social convoca todos”* (p.61). Este relatório destaca que a dimensão social é particularmente relevante ao nível da qualidade de vida e vivência académica dos estudantes, que a responsabilidade económica assume um compromisso baseado numa gestão criteriosa e transparente de todos os recursos que são colocados à sua disposição e que a responsabilidade ambiental passa por sensibilizar a comunidade académica para a preservação do ambiente e da utilização racional da energia.

O último relatório de atividades elaborado pelo IPLeiria, referente ao ano de 2015, releva a dificuldade em alcançar a sustentabilidade porque este *“não é um processo simples devido aos vários significados que pode assumir.”* Este relatório apresenta uma breve descrição de todas as atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela instituição no decorrer do ano, identificando a ação de responsabilidade social e a unidade orgânica onde se realizou.

Este relatório assume que as IES têm uma responsabilidade acrescida e um papel preponderante na construção de um mundo sustentável e que devem incorporar no seu dia-a-dia comportamentos sustentáveis. Para isso, o IPLeiria assume no seu plano estratégico o objetivo de, à semelhança de diversas IES internacionais e algumas nacionais, implementar medidas de sustentabilidade, avaliando indicadores de sustentabilidade e divulgando-os em relatórios (anexo S).

De acordo com um dos entrevistados, o reporte sobre as dimensões ambientais, económicas e sociais do IPLeiria teve por objetivo alinhar a instituição com as melhores práticas desenvolvidas a este nível, tendo sido alcançados ganhos em todas as áreas nomeadamente, *“em termos ambientais: ganhos energéticos, redução dos resíduos produzidos, desmaterialização de documentos e processos e redução da pegada ecológica; a nível social: melhoria das políticas e práticas de inclusão; e a nível económico: utilização mais equilibrada dos recursos disponíveis.”*

Para os entrevistados, as diferenças existentes em Portugal ao nível do reporte devem-se a *“diferentes estádios de institucionalização/evolução da sustentabilidade nas IES Portuguesas.”*

UPT

Com base na investigação efetuada, na UPT não foram encontrados registos de reporte sobre sustentabilidade / responsabilidade social, apesar de este tema constituir uma preocupação para a instituição de acordo com a sua página oficial, onde é referido que *“no âmbito dos vetores do ensino, da investigação e da interação com a sociedade, a UPT assume um compromisso na dimensão da responsabilidade social, integrando preocupações sociais e ambientais nas suas atividades e na interação com todos os grupos de interesse (stakeholders).”* Ainda de acordo com a sua página oficial, existe na UPT um compromisso assumido de reportar as ações de responsabilidade, comprometendo-se a definir indicadores e a incluí-los no seu relatório anual de atividades de 2017.

De acordo com a entrevistada, com este reporte a UPT espera *“contribuir para uma sociedade mais justa, para uma melhor formação integral dos estudantes, tornando os cidadãos mais responsáveis.”* Por outro lado, a UPT espera que tal contribua para uma maior visibilidade e divulgação do que se faz neste tipo de instituições porque *“as IES privadas têm um certo estigma ao nível do ensino superior e por isso precisam de fazer mais para ter um maior reconhecimento.”*

Com o objetivo de promover as práticas de responsabilidade social, a UPT criou em 2011 a UPT Social, que pretendia generalizar a prática da responsabilidade social a toda a universidade, mas que, de acordo com a entrevistada, teve necessidade de ser reorganizado

porque *“as pessoas acabaram por sair.”* A UPT pensou então numa forma de reorganizar o grupo, porque de acordo com a entrevistada *“continuamos a realizar iniciativas isoladas sobre responsabilidade social; mas como não as formalizamos, é como se nada existisse enquanto responsabilidade social da instituição. Então, no início deste ano decidimos organizarmo-nos e construir uma política de responsabilidade social, criando a RES-UPT, que se traduz numa estrutura organizacional para a coordenação e implementação das políticas, estratégias e ações de responsabilidade social.”*

4.2. Aspetos considerados na elaboração dos relatórios de sustentabilidade nas IES Portuguesas

4.2.1. Tipos de relatórios elaborados atualmente pelas IES e previsão de tendências futuras

UMinho

O último relatório de sustentabilidade produzido pela UMinho data de Dezembro de 2016, com referência a 2015, estando previsto até ao final do ano, de acordo com o entrevistado, a publicação do relatório de sustentabilidade referente ao ano de 2016. Este processo contínuo deve-se à importância atribuída pela instituição à comunicação com os seus *stakeholders*: *“produzimos os relatórios por responsabilidade, enquanto instituição pública e enquanto organização com mais de 20000 pessoas que tem obviamente impactos nas regiões onde está inserida.”*

Desde que começou a reportar sobre sustentabilidade, a UMinho privilegia a elaboração de relatórios autónomos, sendo expectável que no futuro esta opção se mantenha. De acordo com o entrevistado *“A escolha do tipo de relatório depende do ponto de vista da gestão, sendo claro que uma publicação anual e única através de um relatório integrado ou incorporado, poderá ser mais eficiente ao nível dos recursos e do ponto de vista organizacional, mas que poderá ter um menor impacto comunicacional, dando a ideia de que a organização não tem uma política de sustentabilidade ativa.”*

O entrevistado destaca a dificuldade que existe nas IES na elaboração ininterrupta dos relatórios: *“criar um relatório desta dimensão é uma tarefa árdua. Mesmo depois de se fazer um relatório, é complicado continuar a produzir novos relatórios nos anos seguintes, ainda que o relatório seguinte possa ser mais ‘fácil’ de produzir que o anterior.”*

No caso da UMinho, este é um tema não problemático na medida em que *“este processo já está bastante consolidado através de um espírito muito colaborativo e porque existe uma pessoa [o próprio entrevistado] que se dedica à execução dos relatórios de sustentabilidade da instituição”*. Ainda de acordo com o entrevistado, a publicação numa base regular (anual) dos relatórios de sustentabilidade leva a que o acréscimo de valor alcançado nos relatórios seguintes já não seja tão significativo quanto o ocorrido anteriormente, passando o foco dos novos relatórios a incorporar a verificação dos mesmos por parte de entidades externas. Esta preocupação é característica das IES com estado de reporte de sustentabilidade relativamente avançado.

Assim, é expectável que a UMinho continue a produzir relatórios de sustentabilidade nos próximos anos, até porque, de acordo com o entrevistado, *“as expectativas iniciais foram acima do esperado”* e porque *“o relatório de sustentabilidade transmite uma visão alargada da universidade como um todo, que qualquer outro relatório, seja ele de atividades, de contas ou de gestão, não reflete.”*

FEUP

A FEUP divulga relatórios de atividades anuais desde 2001 e divulgou relatórios de sustentabilidade entre 2006 e 2012. A opção pelo tipo de relatórios independentes é assumida no seu relatório de sustentabilidade de 2012, onde refere de forma clara que *“apesar destes dois documentos serem complementares, a FEUP tem como objetivo garantir a sua completude, permitindo dessa forma que cada um deles possa ser consultado de forma autónoma.”* (p.14). É no entanto assumido que algumas informações podem aparecer nos dois documentos.

De acordo com a entrevistada é admitido que *“hoje em dia há cada vez mais IES a publicarem informações sobre sustentabilidade, não necessariamente sob a forma de relatórios em PDF que podem estar a perder a sua atratividade, mas através de páginas*

web com informação em formato digital distribuída por tópicos avulso e independentes, eventualmente consequência da evolução das tecnologias de informação.”

Ainda de acordo com a entrevistada, *“usualmente as IES com um grau de comprometimento elevado com o desenvolvimento sustentável relatam o seu desempenho no que se refere à sustentabilidade através de relatórios independentes porque deve ser dada a devida importância ao tema. Pode-se falar e bem sobre a estratégia para a sustentabilidade em planos estratégicos mas o tema deve ser relatado de forma independente.”* Assim, a entrevistada refere de forma clara que o reporte da sustentabilidade deve ser feito, preferencialmente, com relatórios independentes e que esse deverá continuar a ser um dos caminhos escolhidos pela FEUP quando voltar a reportar a curto prazo: *“a interrupção está a servir para reorganizar o relatório de acordo com o plano estratégico para a sustentabilidade da FEUP, desenvolvido no âmbito do Comissariado para a Sustentabilidade”*. Adicionalmente, de acordo com a entrevistada, apesar de terem ocorrido melhorias nas diretrizes da GRI, ao nível setorial, estas ainda não serão suficientes para incentivar a readoção daquelas diretrizes num futuro relatório, pelo que continuará a ser privilegiado o modelo SusHEI.

ISEP

De acordo com um dos entrevistados, apesar de não ocorrer atualmente a divulgação de relatórios de sustentabilidade independentes por parte do ISEP, o PASUS tem estado em plena atividade, tendo contribuído para a aplicação de várias medidas sustentáveis na instituição, como *“a redução acentuada do uso de folhas de papel através do uso de plataformas eletrónicas, reestruturações ocorridas ao nível do sistema de canalização de água e a instalação de um sistema de iluminação do parque com LEDS.”*

Para que o ISEP volte a produzir relatórios de sustentabilidade independentes, um dos entrevistados realça que *“é fundamental conseguir-se monitorizar efetivamente todos os indicadores, nomeadamente aqueles que não foram divulgados no relatório publicado em 2012”*.

Assim no ISEP, a ideia atualmente existente sobre o tipo de relatórios de sustentabilidade a elaborar no futuro, passa por continuar a divulgar informações em relatórios incorporados, nomeadamente em relatório de atividades. De acordo com um dos entrevistados *“não acho nenhum drama os indicadores de sustentabilidade estarem incluídos nos relatórios de atividades como algo inerente à atividade da instituição, até porque é uma informação relativamente fácil de encontrar entre os vários relatórios da instituição”*.

UA

De acordo com a entrevistada, é expectável que no futuro a UA possa vir a ter um relatório de sustentabilidade, tendo já existido a preocupação de transmitir à direção da instituição essa necessidade: *“no relatório de atividades do Grupo de Missão, referente a 2015, mencionámos a necessidade de produzir um relatório anual de sustentabilidade da UA que permita compilar e divulgar as ações e os resultados de uma UA mais Sustentável. Referimos também que a alocação de um funcionário/assistente não docente ao Grupo de Missão facilitaria significativamente as suas ações e, em particular, a produção do relatório de sustentabilidade. Se seguirmos o caminho atual, continuaremos a desenvolver as nossas atividades de sustentabilidade, mas sem as conseguirmos reportar / comunicar adequadamente.”*

IPLeiria

Para os entrevistados, sensibilizar os *stakeholders* para as matérias da sustentabilidade é a melhor forma de gerar um compromisso com o desenvolvimento sustentável. Sendo os relatórios uma mera ferramenta de gestão que retratam a realidade num determinado momento, os mesmos assumirão a forma que a instituição entender mais pertinente face às metas traçadas.

O IPLeiria prevê manter o tipo de relatório incorporado nos vários documentos institucionais, como até aqui tem sido realizado. De acordo com um dos entrevistados: *“Se o IPLeiria entender ser mais relevante para os objetivos a atingir efetuar um relatório independente, não sobre a sustentabilidade, mas sobre as dimensões ambiental, social e económica, fá-lo-á. Até lá, não há essa necessidade.”*

UPT

A UPT compromete-se a reportar sobre responsabilidade social e sustentabilidade através de relatórios incorporados, nomeadamente nos seus relatórios de atividades. De acordo com a entrevistada existem já alguns indicadores que são controlados na UPT, não sendo, contudo, os mesmos compilados. Tal procedimento será um objetivo a concretizar no próximo relatório.

Contudo, a UPT não está atualmente a pensar em fazer um relatório independente sobre responsabilidade social porque já é obrigada a fazer um relatório de atividades: *“não sentimos ainda a necessidade de um relatório individual, uma vez que este tema será incluído no relatório geral. Ter um relatório de sustentabilidade implicará a criação de uma estrutura que terá custos, que têm que ser geridos com muito rigor. Outro problema que identificamos é que um relatório de responsabilidade social pode ter o risco de repetir informações que já estão no relatório de atividades e por isso, apenas se a direção identificar muitos pontos fortes de ter um relatório individualizado é que o poderemos produzir. Mas para já não vemos muita necessidade de criar um relatório à parte.”*

Assim, o objetivo da UPT é proceder à inclusão dos indicadores do desempenho de sustentabilidade e responsabilidade social no seu próximo relatório de atividades: *“O objetivo é termos neste relatório, uma secção sobre responsabilidade social, sendo que para o próximo relatório de 2016-2017 já existe o compromisso de procedermos a essa formalização através do reporte de um conjunto de indicadores, que depois irão sendo aumentados.*

4.2.2. Diretrizes para relatórios de sustentabilidade

UMinho

Nos seus relatórios de sustentabilidade, a UMinho optou por implementar uma nova metodologia na recolha dos dados e informações que permitiu a demonstração do desempenho para além das linhas orientadoras da GRI. Neste sentido, a UMinho procedeu à estruturação dos indicadores recomendados pela GRI nas 3 dimensões comuns

(ambiental, social e económica), tendo adicionado a dimensão cultural. Tal justifica-se, segundo o entrevistado, *“à forte atividade cultural da UMinho”* bem como ao facto de *“enquanto instituição pública, a UMinho ter um património cultural enormíssimo que não se enquadra na dimensão social e que por isso deve ser relatado.”* Para além disso, a UMinho incluiu uma subcategoria da dimensão social - corpo discente que reflete o desempenho da UMinho ao nível do ensino.

De acordo com o relatório, *“estas alterações ao nível da disposição dos conteúdos resultaram numa comunicação mais assertiva e entusiasta motivada pela maior relevância que passou a ser atribuída à opinião e ao interesse dos stakeholders”* (p.17).

Adicionalmente, o problema de as diretrizes da GRI não estarem orientadas para as IES foi também objeto de estudo por parte da UMinho. De acordo com o entrevistado *“As guidelines da GRI não são focadas nas IES, mas sim em empresas. O objetivo de uma empresa é gerar lucro e o objetivo de uma universidade é gerar conhecimento. Por isso tivemos que adaptar este tipo de abordagem, analisando a forma como a GRI definiu os objetivos das empresas e a partir daí adaptar para os nossos objetivos. Na verdade, as metodologias determinadas pela GRI estão bem definidas, não sendo necessário haver uma adaptação das mesmas, mas antes dos objetivos gerais”*.

De forma a contrariar este problema, os dois últimos relatórios publicados pela UMinho (referentes aos anos de 2014 e 2015) foram elaborados seguindo as linhas orientadoras da GRI na sua mais recente versão, a G4, assumindo-se como a primeira universidade portuguesa, a segunda europeia e a sexta a nível mundial a fazer este relato de acordo com estas diretrizes. A seleção dos indicadores do relatório (ver anexo O) foi ainda concretizada de forma a adotar a opção mais exigente (comprehensive), que consiste numa abordagem mais abrangente. De acordo com o entrevistado *“antes havia pouca discriminação no que diz respeito ao relato de cada indicador, antes reportávamos meia página de indicadores, agora necessitamos de quatro páginas, pelo que estas novas diretrizes permitiram-nos alongar de vinte e um para setenta e um indicadores porque a GRI também aumentou a complexidade dos mesmos. Os indicadores são agora mais completos e transmitem uma melhor compreensão do que é pretendido.”*

FEUP

De acordo com a entrevistada, a instituição teve dificuldades na elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade em 2006 dado que havia ainda pouca informação sobre este assunto ao nível das IES. Neste primeiro relatório, a FEUP utilizou uma adaptação das *guidelines* da GRI. Contudo, na elaboração dos relatórios de sustentabilidade dos anos seguintes verificou-se que essas *guidelines* não eram as mais adequadas à realidade das IES pois eram “*muito gerais e pouco ajustadas ao sector do ensino superior, não contendo indicadores relativamente às categorias dos estudantes, comunidade académica e às atividades de investigação, ensino e aprendizagem*”.

Para contornar estas debilidades, uma estudante da FEUP realizou uma dissertação de mestrado que visou desenvolver um conjunto de indicadores de sustentabilidade para IES que permitisse ultrapassar as dificuldades mencionadas. A metodologia utilizada no desenvolvimento dos indicadores integra as dimensões de sustentabilidade com as dimensões internas a uma dada IES. Estas foram seleccionadas através de um modelo (SusHEI – ver anexo B) desenvolvido especificamente para retratar o funcionamento de uma IES, o papel de todos os seus intervenientes, para descrever as suas principais atividades, bem como os seus impactos. Os relatórios de sustentabilidade após 2008 tiveram já por base este modelo. As dimensões internas consideradas neste modelo encontram-se representadas na Figura 15 e o anexo P integra os indicadores que compõem a sua estrutura.

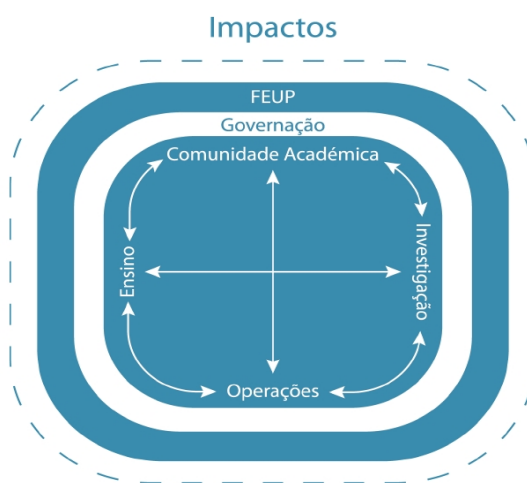


Figura 15 - Esquema do modelo base de seleção de dimensões internas a uma IES adaptado à FEUP - SusHEI
Fonte: Relatório de Sustentabilidade FEUP 2012

Entretanto em 2013, a FEUP verificou que, apesar de os primeiros relatórios terem sido um bom ponto de partida e terem permitido realizar um diagnóstico da situação no momento, era necessário fazer mais para além do relato. Decidiu-se então fazer uma pausa no relato para promover uma autorreflexão e implementar melhorias futuras no relato da sustentabilidade na FEUP.

ISEP

O relatório de sustentabilidade do ISEP seguiu as diretrizes da GRI com um nível de aplicação de principiante, tendo sido complementado com indicadores de desempenho que são considerados estratégicos no reporte das políticas de sustentabilidade das IES. Este relatório analisou 19 indicadores de desempenho, dos quais 14 correspondem a indicadores GRI, conforme anexo Q.

4.2.3. Verificação externa dos relatórios de sustentabilidade

No que respeita às IES que produzem ou produziram relatórios independentes de sustentabilidade, procurou-se saber junto dos entrevistados se os mesmos tinham sido alvo de verificação externa por alguma entidade competente, tendo sido obtido respostas distintas.

UMinho

No caso da UMinho, o relatório de 2016 (referente ao ano de 2015) foi pela primeira vez objeto de verificação externa por parte da GRI. De acordo com o entrevistado: *“a UMinho sentiu necessidade de ter uma acreditação de que a informação constante nos relatórios é relevante. Fazer um levantamento dos dados é importante mas fazer um levantamento de dados e pedir uma verificação dos mesmos a uma entidade competente é tornar o processo mais credível”*.

FEUP

De acordo com a entrevistada da FEUP, os relatórios de sustentabilidade produzidos nunca foram validados por nenhum organismo ou entidade externa.

ISEP

De acordo com os entrevistados, não existiu nenhuma verificação por parte de algum organismo ou entidade externa ao relatório de sustentabilidade produzido, indicando que desconhecem quem terá competência para tal.

4.2.4. *Benchmarking* de relatórios de sustentabilidade

UMinho

A UMinho procura comparar os seus relatórios com os de outras IES nacionais e internacionais, não constituindo, porém, esta atividade uma prioridade para a instituição. De acordo com o entrevistado: *“Existe uma comparação normal, em que tentamos acompanhar o que está a ser feito neste campo, procurando estudar se existem novos desenvolvimentos e se eles podem ser vantajosos para nós. Mas não fazemos os relatórios para nos diferenciar, fazemo-los por responsabilidade.”*

FEUP

De acordo com a entrevistada, quando a FEUP decidiu produzir o primeiro relatório de sustentabilidade em 2006 foi analisado o estado dos reportes a nível internacional, tendo essa análise funcionado como um impulso para o início do reporte nesta instituição. Esta questão é de especial relevância dado que a FEUP foi a primeira IES em Portugal a produzir um relatório de sustentabilidade independente.

A entrevistada da FEUP referiu que a instituição compara os seus relatórios com os produzidos por outras IES internacionais através de pedidos de cooperação e de envio de relatórios de outras IES à associação de que é membro (*Environmental Association for Universities and Colleges (EUAC)*). Contudo, é realçada uma dificuldade na comparação dos mesmos e que consiste em saber o que é considerado em cada um dos indicadores. A título de exemplo, a entrevistada refere o caso dos dados relativos aos indicadores de energia pois *“só o consumo de energia diz pouco, são consumos de energia por comunidade académica (per capita)? E na comunidade académica, está a considerar-se*

docentes, técnicos e estudantes? E os docentes considerados, são os que estão a tempo integral?”. Perante esta dificuldade de comparabilidade, a entrevistada realça a importância da existência de rankings como o da Green Metring sobre sustentabilidade nas universidades mas *“como são as próprias IES que fornecem os dados, poderemos estar perante um problema de fiabilidade.”*

ISEP

De acordo com um dos entrevistados do ISEP, aquando da elaboração do seu relatório de sustentabilidade, a instituição analisou os relatórios elaborados pela FEUP: *“Foi importante estabelecermos esta comparação, mas também nos permitiu perceber as nossas limitações.”*

UA

De acordo com a entrevistada da UA *“a discussão do caminho para a sustentabilidade das IES em Portugal poderia ocorrer ao nível do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), à semelhança do que já aconteceu em outros países e que poderia potenciar uma base para a colaboração necessária, para a identificação de sinergias e partilha de experiências que poderiam rentabilizar o processo do desenvolvimento sustentável no ensino superior português.”*

4.3. Fatores críticos / explicativos da elaboração de relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas

4.3.1. Stakeholders

UMinho

No âmbito das diretrizes da GRI, os relatórios de sustentabilidade da UMinho especificam a lista de grupos que constituem os seus *stakeholders*, descrevendo o processo de identificação e seleção, bem como as abordagens utilizadas para os envolver, com o objetivo de responder às suas principais questões e preocupações.

Nos relatórios analisados é transmitido que “a UMinho não se revê unicamente como uma instituição de ensino e de investigação”, revelando a “existência de uma preocupação constante com o envolvimento do seu grupo de stakeholders”, sendo “o diálogo com os mesmos fundamental para a designação de ‘universidade inclusiva’” (p.14 do relatório de sustentabilidade 2015), como pretende ser caracterizada.

No relatório de sustentabilidade de 2012-2013, a UMinho identificou os diferentes *stakeholders* internos e externos, de acordo com a tabela 7:

Tabela 7 - Avaliação do nível de impacto dos *stakeholders* Internos e Externos da UMinho

	Influência	Dependência	Responsabilidade	Contribuição	Legitimidade	Interesse	Participação	Poder	Afetação
Docentes	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Estudantes	3	3	3	3	3	3	3	2	3
Não-Docentes	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Entidades Governamentais	2	2	3	3	1	3	1	2	3
Entidades Privadas	2	2	1	2	1	3	2	1	2
Entidades Camarárias	2	2	1	2	1	3	2	1	2
Comunidade Científica	3	2	1	2	1	2	3	1	2
Comunidade Envolvente	1	2	1	2	1	3	2	1	1

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2012-2013 da UMinho

Tendo por base a entrevista realizada, após a identificação dos *stakeholders* internos e externos realizado em 2013, a UMinho passou a dar mais atenção aos *stakeholders* internos. O destaque dado aos *stakeholders* externos terá ocorrido a um nível mais informal e num horizonte temporal futuro, pois de acordo com o entrevistado “*Formalizar estas conversas poderá acontecer num nível mais à frente porque as entidades não querem já este comprometimento e este é mais um subprocesso que vai com o tempo.*”

Corroborando o ponto anterior, os relatórios de 2014 e 2015 da UMinho já só identificam 3 grupos relevantes de *stakeholders* internos: estudantes, docentes e não-docentes, que constituem a comunidade académica. A identificação deste grupo de *stakeholders* e o seu

envolvimento nas atividades e no desempenho da instituição “é baseado num processo contínuo, fundamentado em critérios de influência, de dependência e de responsabilidade.”

Ao nível das vias de comunicação dos relatórios, de acordo com o entrevistado, a UMinho publica o relatório no seu *website* oficial, mas não o envia diretamente para os seus *stakeholders*: “não enviamos para toda a gente, apenas entregamos quando recebemos alguém. Isto não é uma newsletter.”

Para demonstrar a relevância que a comunidade académica e os elementos da gestão da UMinho atribuem aos temas reveladores do desempenho de sustentabilidade, a instituição apresentou no seu último relatório uma matriz de materialidade (representação gráfica dos temas de sustentabilidade mais importantes para a instituição). A figura 16 apresenta a matriz de materialidade de acordo com as normas da GRI.

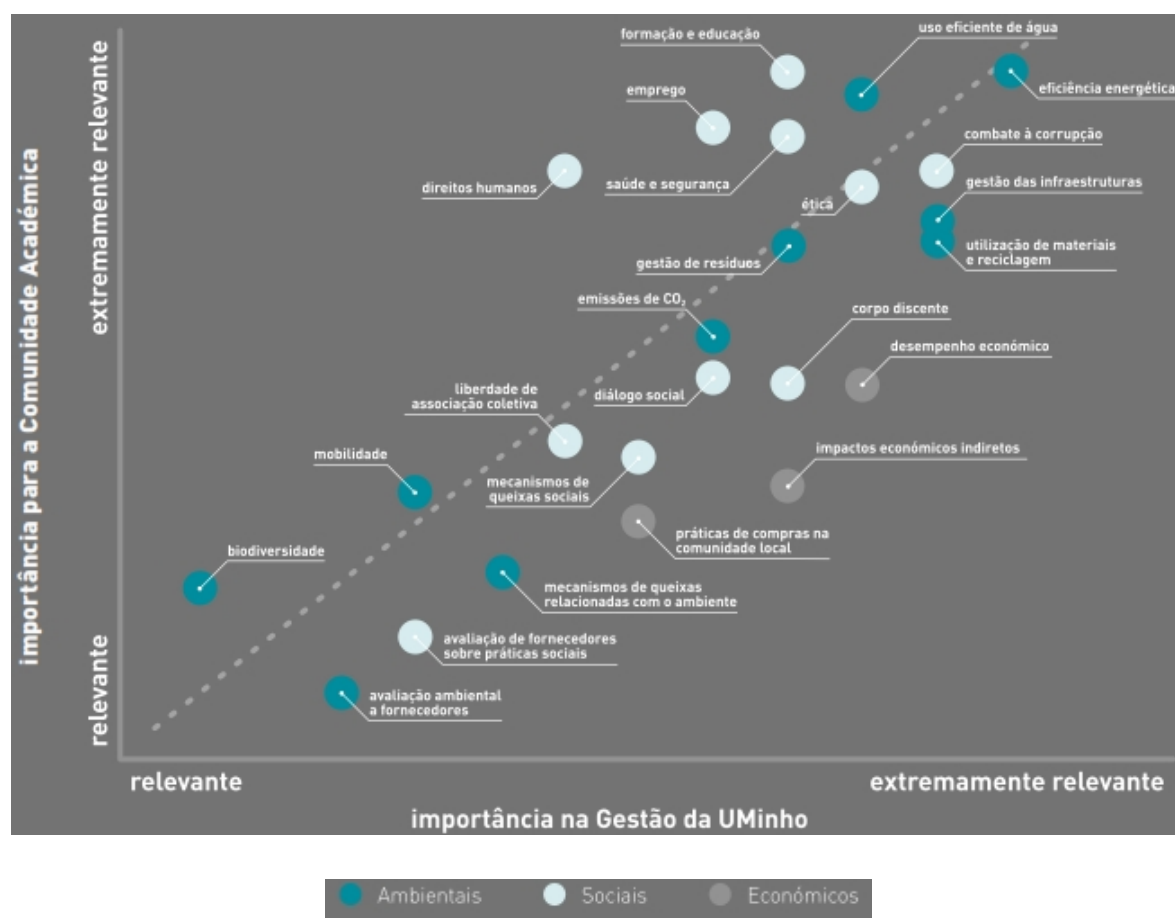


Figura 16 - Matriz de materialidade do relatório de sustentabilidade da UMinho
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2015 da UMinho

A matriz de materialidade representa um mecanismo de feedback sobre a relevância dos temas para os seus *stakeholders* conforme referido na entrevista: *“não temos um canal próprio, através do qual as pessoas enviam emails ou vêm ter connosco para falar sobre o relatório de sustentabilidade. O que fazemos é um levantamento sobre a satisfação dos nossos estudantes e da comunidade através da avaliação de determinados indicadores expressos na matriz de materialidade.”*

FEUP

De acordo com a entrevistada, foram apenas estabelecidos alguns contactos com alguns *stakeholders*, não tendo, contudo, ocorrido reuniões formais.

ISEP

Tendo como base o descrito no relatório de sustentabilidade, o ISEP optou por envolver apenas os *stakeholders* internos, que representam uma comunidade de aproximadamente 8000 pessoas, sendo identificados os estudantes, docentes/investigadores e não docentes uma vez que *“são os mais afetados e os que mais podem condicionar a própria atividade da organização”* (p.16). É também referido que o ISEP pretende, em futuros relatórios, alargar a consulta a outros grupos/indivíduos que, sendo externos à organização, também possam influenciar e/ou ser influenciados pela atividade desta.

No âmbito da elaboração do relatório, após a definição dos *stakeholders*, o ISEP promoveu o diálogo com os mesmos para *“fomentar o debate em torno da temática do desenvolvimento sustentável e para envolver toda a comunidade na definição dos aspetos materiais mais relevantes a considerar na sua elaboração”* (p.10). Com os resultados das conversações, foi construída e incorporada no relatório a matriz de materialidade representada na figura 17, que permitiu identificar os aspetos considerados materiais para o ISEP.

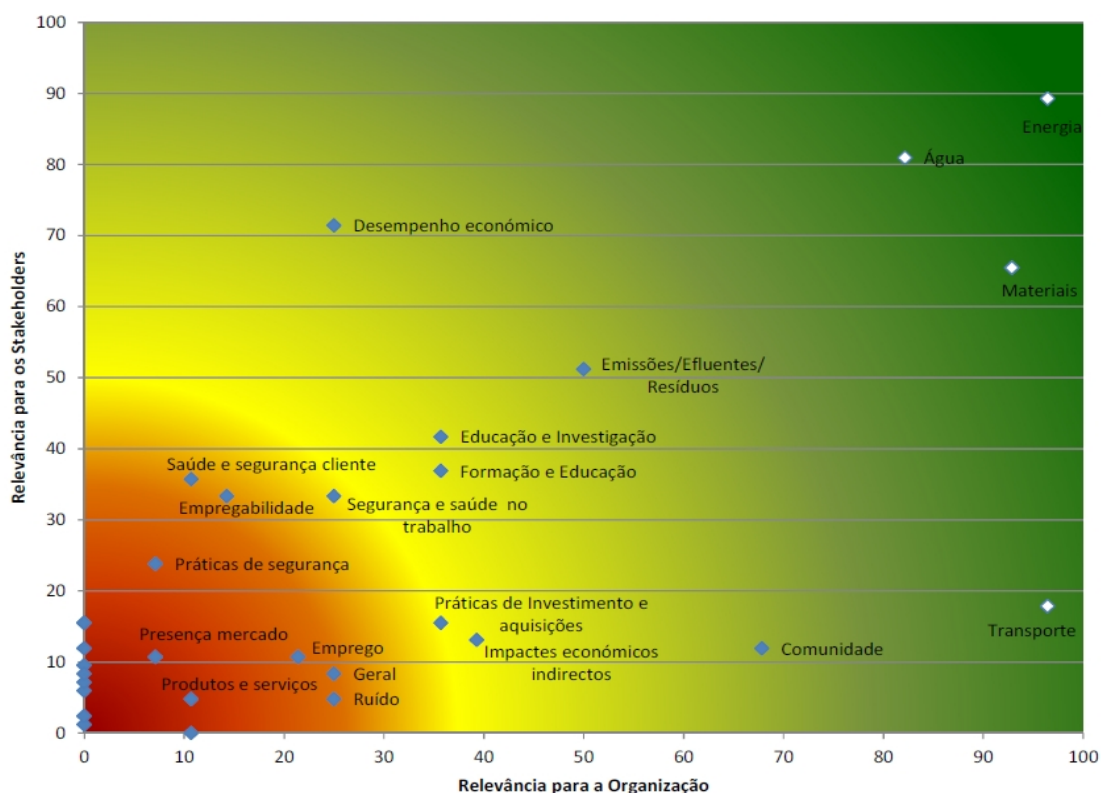


Figura 17 - Matriz de materialidade do relatório de sustentabilidade do ISEP
 Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2011 do ISEP

IPLeiria

De acordo com um dos entrevistados, os *stakeholders* internos “sugerem, com regularidade, práticas a adotar no quotidiano da instituição e/ou mudanças desejáveis ao nível comportamental, de forma proactiva e voluntária.”. Contudo, outro entrevistado, refere que os documentos publicados são construídos procurando envolver toda a comunidade académica: “é uma prática comum do IPLeiria incentivar as comunidades interna e externa a participar ativamente na dinâmica institucional, recorrendo a diferentes formatos de auscultação e discussão.”

UPT

De acordo com a entrevistada, não houve, até ao momento, uma preocupação com os interesses dos *stakeholders*, apesar de se esperar que todos os indicadores que venham a ser divulgados sejam úteis para qualquer elemento da comunidade, desde estudantes, ex estudantes, funcionários ou docentes, tendo durante a entrevista sido mencionado que: *“ainda não pensamos muito se vamos discutir estes indicadores com a nossa comunidade. Dispomos de grupos de reflexão que envolvem os estudantes e possivelmente podemos aí discutir as questões da responsabilidade social, mas ainda estamos a pensar qual o melhor meio para iniciar essa discussão.”*

4.3.2. Estratégias de comunicação

UMinho

Um dos principais fatores promotores dos relatórios de sustentabilidade na UMinho corresponde ao empenho da direção da instituição nesta temática. De acordo com o entrevistado *“a ideia do reporte de sustentabilidade começou em 2009 com um conjunto de professores que propuseram à reitoria o início da abordagem à sustentabilidade. A partir daí a UMinho começou a publicar relatórios de sustentabilidade que, neste momento, funcionam como uma monitorização da política de sustentabilidade. Esta é claramente uma força que parte mais de dentro para fora, constituindo-se como uma abordagem top-down e estabelecendo-se hoje como uma ferramenta essencial da universidade.”*

FEUP

Na FEUP, a direção da instituição funcionou também como o grande impulso para se começar a reportar sobre sustentabilidade. De acordo com a entrevistada, o grande impulsionador do relatório de sustentabilidade foi o diretor da FEUP da altura. *“Se o professor não nos tivesse desafiado, provavelmente não teríamos começado. A direção seguinte da instituição continuou a priorizar a preocupação com este tema e decidiu implementar a criação de uma página web com o objetivo de divulgar alguns indicadores e iniciativas relacionadas com a sustentabilidade, bem como promover boas práticas. Em*

2014, a FEUP voltou a ter uma nova direção, que continuou a apoiar este tema, ao ponto de em 2015, ter sido criado o comissariado para a sustentabilidade. Podemos afirmar que desde 2013 (o último ano em que a FEUP publicou um relatório), as iniciativas relacionadas com a sustentabilidade não estiveram paradas, tendo até avançado de forma positiva; o reporte é que ficou provisoriamente interrompido”.

ISEP

Também o ISEP encara o circuito “*top-down*” como um dos elementos essencial à prática da sustentabilidade e do seu reporte, tendo na entrevista sido referido que: “*começamos a dedicar-nos à sustentabilidade porque numa fase inicial um dos nossos professores comunicou ao diretor a importância de começar a trabalhar a sustentabilidade, divulgando a intenção de criar um plano de ação para esta área e posteriormente o reporte dessas práticas. O diretor gostou da ideia e permitiu a constituição do grupo de trabalho, apresentando disponibilidade para tudo o que fosse necessário.*”

UA

Também na UA a direção da instituição representa um fator impulsionador da promoção da sustentabilidade. De acordo com a entrevistada, “*no início do seu mandato, em 2014, o atual reitor assumiu que ia claramente apostar na sustentabilidade da universidade. Como tal, decidiu criar o grupo de missão para o desenvolvimento sustentável, que elaborou um plano estratégico para o desenvolvimento sustentável da universidade, com uma estratégia para 2020, em que são identificadas as opções comuns, a gestão dos campi, educação, envolvimento da comunidade, investigação e com metas e áreas chave para cada uma destas ações.*”

De acordo com a entrevistada, haverá brevemente uma mudança de equipa reitoral, esperando-se que a sustentabilidade da UA continue a integrar os seus grandes objetivos estratégicos: “*esperamos manter o ritmo, na ótica de que a própria equipa reitoral irá continuar interessada nestas questões*”.

A entrevistada destaca igualmente a importância do movimento inverso *“apesar de haver necessidade de haver um movimento top-down, também assume particular importância o movimento bottom-up, porque se a comunidade académica estiver interessada, a própria equipa reitoral vai sentir necessidade de agir e por isso nós também temos que criar esse interesse junto de estudantes e pessoal.”*

Foi ainda referido na entrevista que o Grupo de Missão da UA está atento a este tipo de questões, tendo já comunicado à direção da instituição um conjunto de medidas que possam promover maior consciencialização pelo tema no ensino, nomeadamente *“realização de ações de sensibilização dos docentes da UA focada para o tema do desenvolvimento sustentável nas práticas educativas e realização de iniciativas do Conselho Pedagógico no sentido de promover a inclusão do tema nos programas das unidades curriculares.*

4.3.3. Estrutura e cultura organizacional e os processos de recolha e monitorização dos dados

UMinho

O grande obstáculo identificado pela UMinho relativamente ao reporte de sustentabilidade refere-se à dificuldade no processo de recolha de dados para produzir o relatório de sustentabilidade. Conforme referido pelo entrevistado *“o levantamento de dados é extremamente difícil porque implica juntar as pessoas certas através de canais diretos. Eu sou o responsável pelo levantamento destes dados e pela gestão do relatório e para o produzir tenho que falar com cerca de 50 pessoas... Por isso, este processo envolve vários departamentos e laboratórios, tornando-se muito demorado e árduo porque reunir um representante de cada unidade para mostrar aquilo que faz todos os dias e reportar-nos essas tarefas não é fácil. Apesar de ser um processo interno, é bastante complexo.”* Para tentar minimizar os problemas existentes com a recolha de dados junto dos vários departamentos da UMinho, o entrevistado afirma que se procura perceber quais as dinâmicas de cada grupo de trabalho de forma a identificar o período em que existiria maior disponibilidade para reunir informação.

Ultrapassados os problemas relacionados com a recolha dos dados, a produção de relatórios de sustentabilidade na UMinho permite alcançar maioritariamente um benefício interno e outro considerado simultaneamente interno / externo.

De acordo com o entrevistado, uma das grandes vantagens retiradas deste processo é que o mesmo permite uma melhor monitorização de recursos *“Os relatórios iniciam-se porque as nossas ações com vista à eficiência de recursos, na altura denominadas de eco sustentabilidade, necessitavam de ser monitorizadas e como tal os relatórios têm vindo a constituir-se como uma medida de monitorização que permite delinear a evolução dos recursos como o papel, a energia, a água... Em 5 anos, tivemos uma queda de 50% no consumo de papel à custa deste projeto, algo impensável há 5 ou 10 anos atrás e a forma como este processo já se encontra estruturado, permite-nos traçar objetivos anuais.”*

A segunda vantagem tem por base as tomadas de decisão: *“este relatório dá-nos uma dimensão muito alargada do que é uma instituição porque permite mostrar de que forma as ações tomadas pela equipa reitoral se repercutem na comunidade e nas regiões em redor, por exemplo, através do estudo que realizamos sobre o impacto económico, onde analisamos, entre outros, a importância da UMinho na economia local e nacional e o seu contributo para o emprego local.”*

FEUP

A entrevistada encontra várias dificuldades relacionadas com a recolha dos dados para o cálculo dos indicadores. Os dados relacionados com a integração da sustentabilidade no ensino e na investigação são muito difíceis de recolher uma vez que o sistema de informação não está preparado para facultar este tipo de informações e, por outro lado, as práticas de sustentabilidade ainda não estão suficientemente integradas no ensino e na investigação.

A título de exemplo, no que se refere à investigação, de acordo com a entrevistada, muitos dos projetos de investigação coordenados pelos docentes da FEUP estão relacionados com a sustentabilidade. No entanto, como não há informação sistematizada sobre os mesmos, torna-se difícil a sua publicação pelos departamentos responsáveis pela divulgação das práticas de sustentabilidade na organização: *“Existem áreas em que não temos a*

informação completa e portanto não vale a pena abordarmos um tema se não houver informação.”

Por outro lado, numa perspetiva mais geral, outra das barreiras identificadas durante a entrevista está relacionada com os investimentos avultados exigidos pelos sistemas de monitorização *“a preocupação com a sustentabilidade e o seu reporte vão criar benefícios económicos mas é preciso investimento inicial e se este não existir, a sustentabilidade fica para um segundo plano. Por exemplo, um sistema de monitorização de energia rigoroso, vai custar inicialmente algum dinheiro, mas a sua monitorização vai nos dizer quanto estamos a gastar, o que estamos a gastar a mais e como podemos poupar nesses custos. É preciso investir inicialmente e o problema atual das IES é que não têm verbas disponíveis”*.

ISEP

De acordo com um dos entrevistados, o ISEP desenvolveu o seu primeiro e único relatório de sustentabilidade através de uma prestação de serviços executada pelo IDAD (Instituto do Ambiente e Desenvolvimento): *“Como não tínhamos experiência a fazer relatórios de sustentabilidade, pensámos em encontrar alguma entidade que nos apoiasse a fazê-lo. Após o IDAD ter ganho o concurso, ficou acordado que eles fariam o relatório com base nos indicadores que lhes forneceríamos desde que os mesmos estivessem disponíveis.”* Assim, a principal dificuldade enfrentada pelo ISEP foi a de fornecer os dados ao IDAD para produzir o relatório de sustentabilidade: *“Não estávamos preparados para isso e portanto foi complicado encontrar e definir quais os indicadores a incluir. Depois havia o problema de que os dados não podiam ser calculados de início para todo o edifício e por isso decidimos propor este trabalho a um estudante que estava a realizar uma dissertação, começando por fazer a recolha dos indicadores de forma faseada.”*

UA

Uma das dificuldades identificadas pela UA no reporte de sustentabilidade consiste na indisponibilidade de indicadores ambientais: *“Quando o grupo de missão para o desenvolvimento sustentável foi criado, verificamos que nos planos de atividades da UA apareciam indicadores e metas que visavam a sustentabilidade económica, social e cultural, mas notava-se a ausência de indicadores ambientais. Desde então temos trabalhado no sentido de procurar construir e monitorizar esses indicadores que permitam conhecer o estado da UA e avaliar tendências, tendo sido elaborada uma proposta de indicadores de sustentabilidade, a incluir no plano anual de atividades. A evolução tem sido positiva e o plano de atividades de 2017 já inclui alguns desses indicadores, o que constitui um sinal de mudança e que deve evoluir para o assumir pleno de metas de sustentabilidade.”*

Contudo, a dificuldade de acesso aos indicadores da UA é diferente da que existe nas restantes IES analisadas. A UA diferencia-se a esse nível na medida em que já dispõe de um eficiente sistema de monitorização: *“Ao nível dos dados para os indicadores, a situação é melhor do que pensávamos quando decidimos a sua promoção na UA. Após reuniões com os diretores de todas as UO da UA, percebemos que cada unidade dispõe já de uma plataforma de indicadores de desempenho, departamento a departamento. No sentido de tratar melhor a informação existente, incentivámos a realização de uma dissertação de mestrado (atualmente a decorrer) sobre indicadores de sustentabilidade na UA. Inicialmente a metodologia da dissertação consistiu em perceber o que já existia em outras universidades a nível nacional e internacional, depois foram selecionados um conjunto de indicadores para a UA, discutindo a sua viabilidade e construindo uma base de dados, sobre a qual estamos a trabalhar. Esta colaboração está a decorrer em estreita colaboração com os Serviços de Gestão Técnica e Logística (SGTL) da UA.”*

No decurso da entrevista foi ainda realçado que o tratamento dos dados realizado pela estudante no âmbito da dissertação de mestrado se tem revelado bastante produtivo. Contudo, é necessário garantir continuidade no trabalho e disponibilidade de recursos humanos. Os SGTL estão a seguir atentamente o trabalho da estudante para assegurarem essa continuidade.

Outra dificuldade realçada pela entrevistada é o facto de muitas das atividades de sustentabilidade serem realizadas pelos departamentos de uma forma isolada, sem a compilação centralizada de todas as atividades da UA, sucedendo que, por vezes, apenas os próprios departamentos da instituição têm conhecimento das mesmas. A entrevistada destaca a necessidade de *“ter que existir alguém que contacte os departamentos a questionar o que está a ser feito...”*.

IPLeiria

O problema da recolha de dados também se revela um desafio no IPLeiria. De acordo com um dos entrevistados, *“nos indicadores em que já existe histórico é mais fácil a sua recolha. Em indicadores onde não existe histórico ou onde os elementos de medida não estão clarificados temos mais dificuldade em objetivar as informações.”*

UPT

De acordo com a entrevistada da UPT, com vista ao reporte de informação de sustentabilidade na instituição existem dificuldades de recolha de dados e procedimentos associados a comportamentos conservadores que têm que ser alterados. A título de exemplo, poderá atender-se aos procedimentos existentes no serviço de informática: *“Um dos problemas que existem é ao nível da reciclagem dos materiais, porque nós até fazemos a recolha de tinteiros, mas se questionar o responsável da área de informática, apesar de ele fazer essa tarefa, não tem ainda a prática corrente de contabilizar o número de tinteiros reciclados. É preciso também mudar esta cultura para as pessoas perceberem que é importante medirem. Se eu recolher apenas um tinteiro, pode não significar nada, mas se recolher muitos, o número já é significativo, pelo que o envolvimento de todos os participantes é absolutamente necessário.”*

4.3.4. Recursos humanos

FEUP

Para promover a sustentabilidade e manter o reporte anual, a entrevistada reforça que as instituições necessitam de “*ter colaboradores com formação na área e com conhecimentos técnicos sobre o tema*”. A falta de disponibilidade para dedicar tempo aos relatórios é também um problema identificado no decurso da entrevista. Por outro lado, o comissariado para a sustentabilidade criado na FEUP, cuja missão consiste em contribuir para uma sociedade melhor, incorporando os princípios do desenvolvimento sustentável nos processos de decisão da FEUP, constitui um elemento diferenciador face a outras IES nacionais, sendo, contudo, de acordo com a entrevistada, “*mão-de-obra voluntária*”.

ISEP

De acordo com um dos entrevistados, o ISEP decidiu elaborar o seu relatório de sustentabilidade com o objetivo de transmitir interna e externamente a crescente importância desta temática. A justificação para não se ter dado continuidade ao reporte deveu-se a fatores relacionados com falta de tempo e com formação técnica: “*Não continuamos com os relatórios porque não possuímos experiência nesta área. A nossa função na faculdade é dar aulas, fazer investigação e por último ainda temos a preocupação com a sustentabilidade. Temos, portanto um tempo limitado, não podemos andar porta a porta a recolher os indicadores.*”

O facto de não existir uma pessoa com responsabilidade apenas na área da sustentabilidade, com a função de reunir todos os dados que permitam elaborar um relatório completo, constitui outro obstáculo ao reporte de informação. Os entrevistados acrescentam que o foco que é dado à sustentabilidade no relatório de atividades do ISEP decorre do facto de a pessoa responsável por elaborar este relatório questionar os docentes sobre as atividades realizadas ao longo do ano, nomeadamente, conferências, seminários, publicações e orientações de dissertações. De acordo com os entrevistados, entregar a responsabilidade de divulgação destas práticas às pessoas que elaboram os restantes relatórios da instituição foi a solução encontrada para se evidenciar o que se está a fazer ao nível da sustentabilidade.

UA

Na UA também são identificadas entraves ao nível da disponibilidade de recursos humanos para o reporte de informação na área da sustentabilidade. De acordo com a entrevistada: *“os elementos do Grupo de Missão trabalham para além de todas as outras atividades que têm de assegurar, por vezes funcionando na base do voluntariado. Criar ações de promoção da sustentabilidade implica dispor de um tempo considerável e assumir responsabilidades. A ausência de pessoas dedicadas exclusivamente à sustentabilidade da UA dificulta a existência de estratégias de comunicação. De facto, a UA tem boas práticas de sustentabilidade, mas não as reporta, nem divulga adequadamente. Assumimos que temos um grande problema de comunicação e é algo que temos que mudar.”*

UPT

De acordo com a entrevistada da UPT, não existe até ao momento nenhum reporte de responsabilidade social e sustentabilidade efetuado pela instituição devido, principalmente, à falta de uma estrutura organizacional que consiga alavancar as questões da responsabilidade social e que assuma responsabilidade exclusivamente por essa área.

A UPT já desenvolve atividades sobre responsabilidade social, contudo, o reporte de tais atividades é reduzido, pelo que a instituição está a tentar implementar procedimentos de formalização dos mesmos: *“já integramos o observatório da ORSIES (Observatório de Responsabilidade Social de Instituições de Ensino Superior), que levou à reestruturação da UPT Social, mas o problema é que a nova estrutura também é constituída por pessoas voluntárias e por isso a ideia é no futuro ter alguém com o pelouro desta área e com responsabilidades atribuídas. Infelizmente, os resultados nesta área não são tangíveis e por isso torna-se mais difícil provar a necessidade de recursos.”*

4.3.5. Departamentos / Grupos de sustentabilidade

A revisão da literatura destaca a importância de as IES terem departamentos dedicados em exclusivo à sustentabilidade.

Nos casos estudados, apenas a UMinho tem um departamento formado por colaboradores dedicados a tempo integral à sustentabilidade, tendo as restantes IES analisadas constituído equipas / grupos de trabalho, a saber, o Comissariado para a Sustentabilidade (FEUP), o Plano de Ação para a Sustentabilidade (ISEP), o Grupo de Missão para o Desenvolvimento Sustentável (UA), bem como a UPT Social (UPT). Tais equipas / grupos de trabalho são formados por colaboradores e/ou voluntários para os quais as funções desempenhadas naquelas equipas / grupos de trabalho constituem uma responsabilidade secundária.

Apesar de as equipas / grupos de trabalho criados nas referidas IES promoverem algumas práticas de sustentabilidade, os benefícios obtidos naquelas instituições revelam-se muito aquém dos resultados alcançados pelo departamento de sustentabilidade da UMinho.

4.4. Outros fatores explicativos do atual estado do reporte de sustentabilidade nas IES

4.4.1. Assinatura declarações / Associações para o desenvolvimento sustentável

UMinho

Em 2014, a UMinho tornou-se membro do Pacto Global das Nações Unidas, expressando o seu apoio contínuo para esta iniciativa e defendendo as suas orientações. O relatório de sustentabilidade da UMinho analisado descreve *“a sua vontade em estar na linha da frente das políticas associadas à sustentabilidade que resultaram na adesão ao Pacto Global das Nações Unidas, comprometendo-se a promover a aplicação dos valores fundamentais com respeito dos direitos humanos, laborais, o meio ambiente e a corrupção”* (p.5).

FEUP

Em 2009, a FEUP tornou-se membro da *Environmental Association for Universities and Colleges (EAUC)*, com a intenção de participar em conjunto com esta entidade em estudos de *benchmarking* relativos à sustentabilidade. Segundo a entrevistada, esta associação tem ajudado “*a promover as boas práticas de sustentabilidade na FEUP e tem sido consultada para o esclarecimento de dúvidas, nomeadamente na elaboração dos relatórios.*”

Até à data, a FEUP não assinou nenhuma declaração para o desenvolvimento sustentável, até porque, de acordo com a entrevistada “*não é garantido que assinar a declaração implique maior compromisso com a sustentabilidade.*”

ISEP

De acordo com um dos entrevistados, a instituição é membro da GRI e da *Green Procurement*, “*plataforma de trabalho importante para as compras públicas sustentáveis.*”

UA

Segundo o relatório de estratégia para o campus sustentável para o período de 2014-2020, a UA participou no projeto europeu *University Educators for Sustainable Development (UE4SD)*, que envolveu 55 IES Europeias e que visou desenvolver um conjunto de iniciativas para o desenvolvimento e a integração de competências para a sustentabilidade.

De acordo com a entrevistada, a UA, o Instituto Universitário de Lisboa e a Universidade de Gotemburgo, no âmbito da rede internacional Columbus, estão a desenvolver um projeto para a organização de um sistema de gestão ambiental, que permitirá a monitorização de indicadores e metas para o desempenho ambiental.

UPT

De acordo com a entrevistada, apesar de existir a previsão de a UPT divulgar indicadores de responsabilidade social no próximo ano, ainda não foi avaliado se vão ser adotadas diretrizes internacionais, estando o observatório da ORSIES a “*avaliar o que existe através de estudos comparativos, não pretendendo a UPT desenvolver trabalho em paralelo.*”

4.4.2. Relação dos relatórios de sustentabilidade com o papel do Estado no financiamento das IES

Em Portugal, não existem atualmente diretrizes que regulem a concessão de financiamento pelo Estado às IES, tendo por base critérios direta ou indiretamente relacionados com o reporte de sustentabilidade.

UMinho

Numa perspetiva futura, de acordo com a opinião do entrevistado, poderão surgir orientações governamentais para as grandes empresas produzirem relatórios de sustentabilidade e, posteriormente, também para as instituições públicas nomeadamente as IES. Contudo, na sua opinião, este não é o princípio essencial para que se dedique maior atenção a este tema: *“Colocar alguns critérios governamentais para, por exemplo, definir os níveis de financiamento de cada IES pode ajudar mas não me parece que as universidades sejam muito influenciadas por essas normas. A questão da obrigatoriedade de produzir um relatório não financeiro seria a melhor solução porque as instituições têm outras responsabilidades para além das financeiras”*.

FEUP

De acordo com a entrevistada, considerar as práticas sustentáveis e a forma como as mesmas são comunicadas nos critérios para o financiamento das IES pode eventualmente ter um impacto positivo nas preocupações destas mas tal *“será difícil de monitorizar”*. De acordo com a entrevistada, já existe algo semelhante no Reino Unido, mas tal é facilitado pela existência de gabinetes de sustentabilidade nas IES.

ISEP

De acordo com os entrevistados, a utilização de critérios de alocação de financiamento em função dos níveis de sustentabilidade reportados pelas IES poderá constituir um processo difícil de implementar pois, se as IES não estabelecem procedimentos de monitorização, então também não conseguem reportar sobre sustentabilidade.

Capítulo 5 – Discussão

O objetivo deste capítulo consiste na análise dos resultados obtidos no capítulo anterior por meio da análise de conteúdo e das entrevistas realizadas, estabelecendo-se um conjunto de conclusões, estando a maior parte delas em linha com a literatura revista no capítulo dois.

O método da análise de conteúdo teve por base as consultas efetuadas aos *websites* das instituições uma vez que, tal como indica a literatura (Ramos e Pires, 2013), os meios de comunicação online são uma forma extremamente importante para se comunicar sobre sustentabilidade. A este nível, constatou-se que os relatórios das instituições analisadas estão relativamente acessíveis nos seus *websites*. Verificou-se, adicionalmente que, para além dos relatórios, algumas IES também divulgam, por este meio, outras informações como iniciativas ou projetos relacionados com a sustentabilidade, conforme constatado por Alonso-Almeida *et al.* (2015). No caso da FEUP foram encontradas notícias relacionadas com a promoção dos concursos sobre ideias sustentáveis e no caso do ISEP foram divulgadas informações de promoção dos seminários e conferências realizadas.

Ao nível dos relatórios sobre sustentabilidade constatou-se que as IES analisadas se encontram em diferentes estados de reporte de sustentabilidade. A literatura estudada no capítulo 2 (Lozano *et al.*, 2013), indicou que, devido ao facto de o reporte de sustentabilidade nas IES mundiais estar num estado inicial e não haver diretrizes direcionadas para as IES, não existe ainda uma estrutura organizada dos relatórios de sustentabilidade. De facto, os relatórios das IES Portuguesas analisadas confirmam esta tendência, já que possuem estruturas bastante variadas.

Assim, verificou-se que uma das instituições (UMinho) encontra-se num estado que pode ser considerado já bastante avançado, dado que efetua um reporte contínuo desde há 5 anos. Duas das IES estudadas (FEUP e ISEP) já reportaram, no passado, através de relatórios de sustentabilidade autónomos e pretendem voltar a reportar logo que consigam criar as condições necessárias, sendo que o ISEP passou a incluir ligeiras informações sobre sustentabilidade nos relatórios de atividades. Foram também identificadas duas IES (UA e IPLeiria) que reportam sobre sustentabilidade nos seus planos e relatórios de atividades. A UA admite o interesse em voltar a reportar, admitindo que tem atualmente

um problema de comunicação. No caso do IPLeiria, não existe, atualmente, a necessidade de produzir um relatório independente, pelo que a sustentabilidade continuará a ser integrada nos relatórios de gestão da instituição. Por último, foi estudada uma instituição (UPT) que nunca reportou, mas que assume que estão a ser produzidos esforços para que o relatório de atividades de 2017 contenha já alguns (poucos) indicadores sobre sustentabilidade.

Um dos entrevistados refere compreender a opção que algumas organizações podem ter por considerar relatórios incorporados, mas que os relatórios independentes permitem um maior impacto a nível comunicacional. Outros entrevistados revelam que a melhor opção é a escolha por relatórios incorporados, nomeadamente pela possibilidade de aproveitar as sinergias envolventes, como por exemplo, terem uma só pessoa a preparar o relatório em vez de duas ou mais pessoas de cada área a preparar os vários relatórios institucionais, para além de assumirem que assim haverá um menor risco de repetir informações.

A análise aos indicadores destes relatórios (conforme anexos O a S) permitiu verificar que, apesar de estudos prévios identificados no capítulo 2 (Aleixo *et al.*, 2016) terem verificado que a dimensão económica e social são as mais enfatizadas pelas IES portuguesas, os relatórios independentes analisados distinguem de forma clara entre indicadores ambientais, económicos e sociais, atribuindo-lhes uma ênfase semelhante. Já as instituições que reportam os indicadores em relatórios incorporados abordam uma menor quantidade de indicadores e não os separam pelas categorias tradicionais. De facto, as IES analisadas assumem a maior dificuldade na monitorização dos indicadores ambientais, apesar de estarem, atualmente, a desenvolver mecanismos que já lhes permitiram incluir alguns indicadores desta dimensão nos seus últimos relatórios. Os relatórios destas últimas IES complementam a menor quantidade de dados sobre indicadores com descrições das práticas sustentáveis desenvolvidas ao longo do ano, como seminários, projetos ou campanhas de solidariedade.

Relativamente à verificação por entidades externas dos relatórios divulgados, apesar de este ser um tema ainda pouco desenvolvido a nível internacional, em Portugal uma das IES (UMinho) já solicitou este procedimento no seu último relatório, motivado pela necessidade de identificar se o que está a ser reportado está a ser feito de forma correta.

De forma a avaliar o real desempenho de sustentabilidade da instituição perante as demais e também verificar se as ações executadas estão em linha com os objetivos planeados, Lozano (2011) realçou que a partilha de resultados e experiências, entre IES, apresenta-se como um dos fatores chave para a melhoria do desempenho de sustentabilidade. No caso das IES analisadas, observa-se que as mesmas preocupam-se em estudar o que já foi feito sobre o tema e a forma como cada instituição desenvolve os seus relatórios. Uma das instituições declara que na elaboração do seu primeiro relatório, analisou os relatórios internacionais existentes na altura e outras IES declararam que no início do seu processo de reporte de sustentabilidade, assumiram interesse na análise dos relatórios nacionais publicados até então.

É contudo referido pelos entrevistados que estas comparações ocorrem de forma natural, apenas as efetuando com o objetivo de obter informações adicionais sobre o que elas próprias podem acrescentar aos seus relatórios. A comparação de relatórios entre as IES é também influenciada pelas dificuldades em interpretar o que significam os indicadores dos relatórios, porque nem sempre é totalmente esclarecido nos mesmos o que está a ser incorporado exatamente em cada indicador. Tal fomenta o risco de cada IES poder incorporar aspetos que lhe sejam vantajosos de forma a transparecer uma perspetiva mais favorável do mesmo.

São vários os autores (Adams, 2013; Lozano, 2010; Wright 2002) que destacam também a importância de incluir a sustentabilidade no ensino, através da incorporação de matérias diretamente relacionadas com a sustentabilidade nos programas dos cursos das IES. Nas entrevistas realizadas os entrevistados revelaram, de uma forma geral, a consciencialização da importância que esta medida pode desempenhar sobre os estudantes.

Esta investigação procurou também encontrar respostas para a interrupção dos relatórios de sustentabilidade no processo de reporte iniciado pelas IES e que de acordo com Alonso-Almeida *et al.* (2015), Fonseca *et al.* (2011), Kemp e Volpi (2008), Lozano (2011) e Lozano *et al.* (2013) representa uma barreira à difusão dos mesmos. De acordo com um dos entrevistados e numa perspetiva geral, às vezes mais difícil do que produzir um relatório, é produzir vários durante anos seguidos devido à perda do ímpeto inicial, sendo que este processo pode ser facilitado se for realizado sempre pela mesma pessoa ou departamento de

sustentabilidade. Outras IES identificaram que a falta de recursos humanos dedicados à sustentabilidade terá constituído o principal fator que terá levado à interrupção da divulgação dos relatórios.

A investigação realizada permitiu, entre outras conclusões, também constatar que, em parte das IES analisadas, são inúmeras as atividades desenvolvidas no âmbito dos três pilares da sustentabilidade, mas que depois não existe a comunicação dessas práticas, nem para a comunidade académica e muito menos para o exterior da organização. Alonso-Almeida *et al.* (2014) indicam que as políticas de sustentabilidade são imprescindíveis para uma melhor organização e gestão desta temáticas nas IES, mas que apesar de a maior parte das IES estudadas incluir a sustentabilidade nas suas missões e planos estratégicos e de existir uma preocupação clara em promover ações sobre sustentabilidade, estas acabam por ser realizadas de uma forma avulso, não estando, por isso, nem integradas, nem estruturadas em toda a instituição e, como tal, surpreendentemente muitas das vezes apenas com o conhecimento de um pequeno grupo de elementos da instituição.

Este problema está profundamente relacionado com a já referida falta de recursos humanos para trabalhar em sustentabilidade. Por falta de recursos humanos entende-se a falta de pessoas que se foquem na sustentabilidade e que coloquem o desenvolvimento e a comunicação das práticas sustentáveis da organização como uma das prioridades das suas atividades diárias. Conforme mencionado pelos entrevistados, não existindo nas IES elementos com responsabilidade atribuída para a promoção da sustentabilidade na instituição como um todo, não existirão pessoas com incentivos para realizar uma compilação das atividades desenvolvidas pela organização, para que as mesmas possam ser reportadas nos relatórios institucionais.

Transversalmente, outra das grandes dificuldades reveladas pelas instituições entrevistadas revela-se ao nível da recolha e do tratamento dos dados. Naturalmente é importante a presença de indicadores num relatório de sustentabilidade (Spangenberg, 2002), pois só assim é possível transmitir uma correta avaliação do estado em que se encontra a instituição. Mas ter dados implica medi-los e para os medir é necessário que as instituições possuam equipamentos e infraestruturas preparadas para a sua instalação. Este problema é agravado pelo facto de um dos maiores problemas atuais das IES Portuguesas consistir na

escassez de recursos financeiros. Além disso, elaborar um relatório de sustentabilidade implica recolher informações de vários departamentos e isso implica a colaboração dos responsáveis dos departamentos que poderão nem sempre dar a contribuição pretendida.

Um dos entrevistados destaca também a necessidade de mudar a cultura enraizada relacionada com a ausência da quantificação das atividades desenvolvidas, a qual é imprescindível para implementar relatórios de sustentabilidade. As IES analisadas demonstram, por isso, à semelhança do estudado na revisão de literatura (Kemp e Volpi, 2008; Lozano *et al.*, 2013), dificuldades em promover comportamentos e mudanças inovadoras a favor da sustentabilidade, devido às suas estruturas e processos tradicionais, normalmente comuns em instituições com muitos anos de existência e por isso com maiores resistências às mudanças.

As IES que conseguem ultrapassar este problema da recolha de dados passam a exercer um maior controlo sobre o seu desempenho de sustentabilidade. De facto, um dos maiores benefícios associados aos relatórios de sustentabilidade evocados pela literatura (Ceulemans *et al.*, 2015) ocorre ao nível da monitorização e controlo possibilitado pela construção de indicadores, que permite identificar as áreas com desempenhos melhores e piores, e assim perceber o que tem que ser melhorado. Numa das instituições foi identificado que a monitorização e o maior controlo dos indicadores permitiu gerar poupanças de cerca de 50% em determinadas áreas e que foram alcançados feitos que nem a própria instituição pensava serem possíveis de atingir. As IES entrevistadas assumiram também que não deixam de incluir nos relatórios os indicadores que apresentam evoluções negativas, uma vez que a identificação desses desvios permite que se atue sobre eles.

A investigação permitiu também identificar o motivo para que, entre IES de um mesmo país, a UMinho esteja num nível tão avançado de reporte, comparativamente com as restantes. E a explicação mais evidente, conforme também observado por Rosenbloom (2010) nas IES Canadianas, prende-se com o facto de esta instituição ter criado um departamento para a sustentabilidade, tendo inclusivamente uma pessoa que tem por grande foco diário toda a área da sustentabilidade da instituição. Esta diferenciação face a outras IES permite combater aquele que foi apontado pela maior parte dos entrevistados como o grande obstáculo ao reporte de sustentabilidade - a já referida falta de recursos,

nomeadamente humanos. Obviamente que aqui assume particular preponderância a questão dos custos, porque as IES têm que analisar se os benefícios de ter pessoas dedicadas exclusivamente ou em larga medida à sustentabilidade, que são difíceis de avaliar objetiva e quantitativamente, são superiores aos seus custos.

Assim, enquanto a UMinho criou, desde 2010, um departamento de sustentabilidade e atribuiu a responsabilidade sobre a sustentabilidade a pessoas da organização, as outras IES apenas constituíram grupos com o objetivo de desenvolver ações para a consolidação dessas práticas. Estas equipas foram e são constituídas essencialmente por professores e funcionários que revelam interesse pela sustentabilidade, mas que continuam a desenvolver as suas funções nucleares (ensino, investigação, serviços à comunidade ou internos), que não incluem a área da sustentabilidade, podendo assumir (ou assumindo efetivamente) uma prioridade menor. De tal forma que as reuniões entre os vários elementos apenas se realizam quando existe disponibilidade de tempo, levando a que a periodicidade que media as reuniões seja longa. Por outro lado, estas equipas funcionam como mão-de-obra gratuita, às quais não se exigem resultados / objetivos a alcançar. A criação destes grupos pode ser uma força adicional para que as práticas de sustentabilidade sejam realizadas e divulgadas, mas em nada se assemelha à criação de unidades próprias de sustentabilidade na organização. Daí que as IES estudadas destaquem a necessidade urgente de poderem ter pessoal que possa dedicar-se por inteiro ou quase por inteiro a este tema, destacando a importância dos departamentos de sustentabilidade referida por Richardson e Kachler (2016).

São ainda mencionadas dificuldades acrescidas por haver algum amadorismo na elaboração dos relatórios e a necessidade de as pessoas responsáveis terem de possuir formação técnica na área. Por outro lado, esta investigação permitiu também verificar que, face à pouca disponibilidade dos grupos internos criados, a solução encontrada por algumas IES consiste em terem estudantes de cursos de pós graduação a realizar trabalhos sobre o tema da sustentabilidade na instituição, conforme tinha sido identificado por Helferty e Clarke (2009). Numa das IES (FEUP), um estudante realizou uma dissertação de mestrado sobre os impactos económicos da organização e outra estudante estudou os indicadores que poderiam ser aplicados no relatório de sustentabilidade da instituição. Outras IES

declararam ter, atualmente, estudantes a analisar os possíveis indicadores de sustentabilidade para a instituição. Os resultados destes estudos são posteriormente integrados nos relatórios para comunicar com os *stakeholders*.

Este trabalho permitiu também, à semelhança do estudo desenvolvido por Lozano *et al.*, (2013) na Universidade de Leeds, observar o reduzido envolvimento e auscultação que as IES Portuguesas atribuem aos seus *stakeholders*, como seria de esperar, dado o estado inicial de reporte em que se encontram. Uma maior relevância a dar aos *stakeholders* é considerada como um passo a dar no futuro, depois de o processo de reporte estar relativamente consolidado. Assim sendo, quatro das IES analisadas revelaram não ter desenvolvido qualquer tipo de comunicação com os *stakeholders* no sentido de identificar os seus interesses relativamente aos aspetos reportados e apenas duas revelaram ter demonstrado algum tipo de preocupação, tendo construído matrizes de materialidade. A construção da matriz de materialidade revelou-se importante para as IES porque permitiu identificar quais os temas mais importantes para os seus *stakeholders* internos (estudantes, professores e funcionários) e dar maior prioridade a esses indicadores. O estudo desenvolvido por Ceulemans *et al.* (2015) confirmou que poucas IES possuem planos estruturados de envolvimento e auscultação dos *stakeholders* externos e este estudo confirmou esta tendência já que duas das IES analisadas revelam de forma clara que a instituição optou por abordar apenas os *stakeholders* internos, sendo que uma delas revela ter realizado inicialmente uma análise quer aos *stakeholders* internos, quer aos externos, mas que no ano seguinte a abordagem aos *stakeholders* externos foi abandonada porque é considerado uma etapa a implementar apenas quando a instituição se encontrar num nível mais avançado de reporte.

Para além da devida importância que deve ser atribuída aos interesses dos *stakeholders*, outro dos efeitos promotores do desenvolvimento sustentável nas IES e do seu reporte, destacado por Disterheft *et al.* (2015), é o apoio e incentivo que as direções das IES devem inculcar sobre a comunidade académica. Naturalmente, e inversamente, também é possível que o desinteresse possa funcionar como um obstáculo para o reporte ou um fator destruidor do caminho até aí percorrido pela IES, nomeadamente quando ocorrem mudanças de direção. Das IES analisadas, todas revelaram existir apoio dos órgãos de

gestão a estas práticas, existindo a consciência da importância que a mudança da direção pode ter e a percepção que o movimento *bottom-up* é importante, mas mais importante será o movimento *top-down*, sem o qual nada poderá ser feito.

A revisão de literatura (Lozano, 2006b) alerta também para a já referida ausência de diretrizes para as IES, que poderiam até funcionar como um importante incentivo ao reporte sobre sustentabilidade, caso existissem. De facto, esta inexistência de normas sobre como organizar o reporte faz com que as IES, mesmo que o queiram fazer, não saibam sobre o que podem e devem relatar. Neste sentido, é assumido pelas instituições analisadas que as diretrizes existentes ainda se encontram pouco alinhadas com as IES.

Mas, face à falta de alternativas credíveis, tem existido um esforço suplementar no sentido de cada instituição adaptar as mesmas à sua realidade. Uma das instituições (UMinho) já adotou no seu último relatório as diretrizes mais recentes da GRI, tendo adaptado os indicadores à sua própria instituição e acrescentado novos indicadores que entendeu poderem dar uma visão mais alargada da sua realidade, nomeadamente de novas dimensões. Outra das IES (FEUP) caracteriza-se por ter adotado as diretrizes da GRI nos primeiros relatórios mas depois tê-las abandonado pelo facto de as mesmas não refletirem as principais atividades da instituição, nomeadamente o ensino e a investigação. De facto, umas das grandes críticas às diretrizes é a não consideração das principais atividades desenvolvidas nas IES. Para solucionar este problema, a própria instituição criou um modelo com indicadores adaptados à sua realidade. Outra instituição (ISEP) também adaptou as diretrizes da GRI e desenvolveu indicadores adicionais de reporte da sua atividade.

Adicionalmente, os entrevistados foram também questionados sobre outros assuntos que, mesmo não sendo expectável que exerçam uma grande influência sobre o processo de reporte, a literatura indica que podem contribuir para a sua implementação.

Conforme mencionado por Lozano *et al.* (2013), a assinatura de declarações internacionais de promoção da sustentabilidade não garante um comprometimento da organização com a prática de ações sustentáveis, mas pode ser um fator de motivação adicional para o assumir da responsabilidade. Contudo, verificou-se que nenhuma das IES Portuguesas analisadas declarou ter assinado declarações para a sustentabilidade, apesar de todas pertencerem a

algum tipo de organização ou associação direcionada para a sustentabilidade e de todas destacarem a importância dessas parcerias para o seu desenvolvimento sustentável e respetivo reporte.

Por outro lado, Alonso-Almeida *et al.* (2015) chamou a atenção para o facto de a postura dos governos perante o tema da sustentabilidade poder ter influência sobre o compromisso que as IES assumem perante a sustentabilidade e o seu reporte, nomeadamente através de ações que possam encorajar e incentivar as IES a desenvolver estas práticas. Assim, foi também abordada, junto das IES, a questão sobre qual o impacto esperado no reporte de sustentabilidade desenvolvido pela instituição, caso a distribuição de parte do financiamento do Estado pelas IES atendesse ao critério da prática e comunicação da sustentabilidade. Ao serem consultados sobre esta questão, os entrevistados entenderam que esta intervenção poderia ter pouca influência sobre a importância que as IES atribuem a este tema.

Para a maior parte dos entrevistados a melhor solução para que as IES dediquem maior atenção ao reporte será tornar os relatórios de sustentabilidade obrigatórios nas IES. Um dos entrevistados destaca o facto de que as IES, enquanto instituições que têm por objetivo o ensino e a investigação e não o lucro, poderiam ser obrigadas a produzir relatórios não financeiros como é o caso dos relatórios de sustentabilidade, dado que as suas responsabilidades vão para além das financeiras.

Por fim, procurou-se saber junto das IES entrevistadas quais as expectativas futuras em termos de uma maior implementação do reporte de sustentabilidade. De acordo com as respostas obtidas, e apesar dos esforços desenvolvidos, não são expectáveis grandes avanços nas IES portuguesas nos próximos anos, dado que o processo de reporte necessita de ser construído praticamente de raiz. A instituição (UMinho), que se encontra no nível mais avançado de reporte, planeia que a divulgação de relatórios de sustentabilidade permanecerá uma prioridade nos próximos anos porque, de acordo com o entrevistado, o processo já está bastante enraizado na instituição, assumindo a mesma importância dos relatórios obrigatórios. Mas nas restantes instituições analisadas, os objetivos ainda passam por voltar a reportar sobre sustentabilidade ou melhorar o seu (reduzido) reporte, estando, contudo, conscientes das dificuldades que irão enfrentar.

Capítulo 6 – Conclusão, limitações, pistas para investigações futuras e recomendações

O papel das IES vai para além das relações professor / estudante ocorridas em salas de aula, pelo que as IES devem assumir uma preocupação com o impacto que as suas atividades têm na sociedade e devem tornar-se exemplos de modelos de sustentabilidade. As práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelas IES devem ser comunicadas e os relatórios de sustentabilidade apresentam-se como um excelente instrumento de gestão e de comunicação para as IES identificarem o estado atual em que se encontram, permitindo identificar as suas fragilidades e funcionando como um motor de mudança rumo ao desenvolvimento sustentável.

A literatura mostra-nos que, de uma forma geral, o reporte de sustentabilidade em uma grande parte das IES mundiais encontra-se num estado ainda pouco avançado. Por outro lado, a investigação empírica desenvolvida confirma que, a nível nacional, o estado do reporte de sustentabilidade encontra-se numa fase ainda mais inicial, comparativamente com as IES internacionais.

As conclusões da investigação empírica deste trabalho são, por isso, apoiadas pela literatura, fornecendo um contributo para a mesma através da evidência empírica obtida. A preocupação com a sustentabilidade está já presente nas IES, que se estão a consciencializar sobre a crescente necessidade de incorporar o desenvolvimento sustentável nas suas atividades diárias; todavia, apesar de serem realizadas várias práticas de sustentabilidade, as mesmas são realizadas de forma isolada e poucas vezes reportadas, limitadas por uma série de fatores identificados neste trabalho.

A análise efetuada permite dizer que em Portugal existe uma instituição que se encontra num estado mais avançado de reporte de sustentabilidade comparativamente com as outras, sendo a única instituição que, atualmente, reporta anualmente sobre sustentabilidade através de relatórios independentes desde que deu início ao processo. O foco das restantes IES estudadas consiste em voltar a reportar ou em reportar pela primeira vez sobre sustentabilidade.

A investigação mostra que o processo de elaboração de relatórios nas IES é motivado por forças estratégicas comunicacionais causadas por pressões internas, onde as influências da comunidade académica desempenham um fator impulsionador e, por outro lado, também muito dependentes da vontade das direções das IES, que têm o grande poder de implementar práticas de desenvolvimento e reporte de sustentabilidade.

O estudo identificou outros fatores que impedem a institucionalização dos relatórios de sustentabilidade, como a ausência de processos de envolvimento dos *stakeholders*, a rigidez e burocracia das estruturas académicas, a falta de recursos financeiros, a falta de pessoal especializado nas universidades, a ausência do tema da sustentabilidade nos planos de curso e nos projetos de investigação e a falta de diretrizes que levam a que as IES não saibam que informações e estrutura devem implementar nos relatórios.

Mas o maior obstáculo à institucionalização dos relatórios de sustentabilidade, identificado nas IES analisadas, consiste na falta de recursos humanos que dediquem tempo a estas questões. Para as IES investigadas, não é possível continuar a trabalhar com mão-de-obra gratuita, composta por pessoas não especializadas na área como professores, funcionários e estudantes de cursos de pós graduação. Estas IES argumentam que devem ter na sua estrutura pessoas que se tornem especialistas na área e que sejam avaliadas e remuneradas exclusivamente por esse trabalho.

Assim, é possível afirmar que as IES devem ter objetivos de sustentabilidade assumidos através do compromisso institucional e que a criação de departamentos / unidades dedicadas à sustentabilidade constitui um dos grandes fatores que poderá levar ao reporte de sustentabilidade.

O trabalho realizado permite concluir que o caminho a percorrer pelas IES Portuguesas é ainda bastante longo e a construção desse caminho requer a união de todos os elementos que compõem as estruturas universitárias, nomeadamente a participação da comunidade académica, o envolvimento das partes externas e a consciência dos órgãos de poder que tomam as decisões que vão definir o futuro das IES.

Entende-se que a investigação traduz uma visão geral da situação atual de reporte de sustentabilidade do sistema de ensino superior em Portugal, na medida em que para a

amostra foram selecionadas as IES que, em princípio, incorporam um maior nível de reporte de sustentabilidade efetuado até à data da investigação. Contudo, a investigação realizada ficou inerentemente limitada ao reduzido número de IES que reportam sobre sustentabilidade em Portugal. Quando, num futuro próximo, forem disponibilizadas uma maior quantidade e qualidade de relatórios será possível realizar novas investigações quantitativas ou qualitativas sobre a institucionalização dos relatórios de sustentabilidade nas IES Portuguesas.

Apesar das limitações, este trabalho representa um passo inicial valioso para definir a situação atual do reporte de sustentabilidade por parte das IES Portuguesas e que pode contribuir para que as IES entendam como podem melhorar os seus desempenhos.

Existem várias investigações futuras possíveis para dar continuidade a este trabalho, nomeadamente encontrar soluções para aquelas barreiras que foram identificadas pelas IES como o maior entrave, por exemplo, identificar soluções que permitam criar departamentos de sustentabilidade com o menor custo possível ou criar mecanismos que estabeleçam um maior diálogo com os *stakeholders* internos e um maior envolvimento com os *stakeholders* externos. Outra possível investigação futura consiste na realização de estudos comparativos aprofundados sobre a implementação do reporte no setor do ensino superior comparativamente com outros sectores e identificar as origens das causas que justificam os diferentes níveis de reporte.

A finalizar, uma possível recomendação: dado que o carácter concorrencial entre IES é muito reduzido, pelo menos quando comparado com o existente no setor corporativo, seria possível às IES Portuguesas, à semelhança do que aconteceu no passado com IES de países internacionais, trabalharem em conjunto com o objetivo de partilhar troca de informações e experiências, que poderiam funcionar como um incentivo e que lhes permitisse seguir os bons exemplos do caso português, identificado na investigação empírica, e de outras IES internacionais, tendo este trabalho avançado propostas sobre como operacionalizar esta cooperação.

Referências Bibliográficas

- Adams, C. A. (2004), "The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 17, Nº. 5, pp. 731-757.
- Adams, C. A. (2013), "Sustainability reporting and performance management in universities: Challenges and benefits", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 4, Nº. 3, pp. 384-392.
- Adams, C. A. e G. R. Frost. (2008), "Integrating sustainability reporting into management practices" *Accounting Forum, Elsevier*, Vol. 32, Nº. 4, pp. 288-302.
- Adams, C. A. e L. Petrella (2010), "Collaboration, connections and change: the UN global compact, the global reporting initiative, principles for responsible management education and the globally responsible leadership initiative", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 1, Nº. 2, pp. 292-296.
- Albrecht, P., S. Burandt e S. Schaltegger (2007), "Do sustainability projects stimulate organizational learning in universities?", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 8, Nº. 4, pp. 403-415.
- Aleixo, A. M., U. M. Azeiteiro e S. Leal (2016), "Toward sustainability through higher education: Sustainable development incorporation into portuguese higher education institutions", in W. L. Filho e J. P. Davim (editores) (2016), *Challenges in Higher Education for Sustainability*, Springer International Publishing, pp. 159-187.
- Alonso-Almeida, M., F. Marimon, F. Casani e J. Rodriguez-Pomeda (2015), "Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives", *Journal of cleaner production*, Vol. 106, pp. 144-154.
- Alonso-Almeida, M., J. Llach e F. Marimon (2014), "A closer look at the 'Global Reporting Initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 21, Nº. 6, pp. 318-335.
- Alshuwaikhat, H. M. e I. Abubakar (2008), "An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, Nº. 16, pp. 1777-1785.

- Amaral, L. P., N. Martins e J. B. Gouveia (2015), "Quest for a sustainable university: A review", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16, Nº. 2, pp. 155-172.
- Barnes, P. e P. Jerman (2002), "Developing an environmental management system for a multiple-university consortium", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 10, Nº. 1, pp. 33-39.
- Barth, M., G. Michelsen e Z. A. Sanusi (2011), "A review on higher education for sustainable development-looking back and moving forward", *Journal of social sciences*, Vol. 7, Nº. 1, p. 100.
- Bartolini, C. M., (2014), "The Incorporation of Sustainability in Higher Education: A Research Synthesis". *Education Student Publications*. Paper 2.
- Benn, S., D. Dunphy e A. Griffiths (2014), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, 3ª edição. Routledge, London.
- Bice, S. e H. Coates (2016), "University sustainability reporting: Taking stock of transparency", *Tertiary Education and Management*, Vol. 22, Nº. 1, pp. 1-18.
- Blewitt, J. (2014), *Understanding sustainable development*. 2ª edição. London: Routledge.
- Bolívar, M. P. R., R. Garde Sánchez e A. M. López Hernández (2013), "Online disclosure of corporate social responsibility information in leading Anglo-American universities", *Journal of Environmental Policy & Planning*, Vol. 15, Nº. 1, pp. 551-575.
- Branco, M. C. e C. Delgado (2016), "Corporate Social Responsibility Education and Research in Portuguese Business Schools", in D. Turker, C. A. Vural e S. O. Idowu (editores) (2016), *Social Responsibility Education Across Europe*, Springer International Publishing Switzerland, pp. 207-227.
- Brinkhurst, M., P. Rose, G. Maurice e J. D. Ackerman (2011), "Achieving campus sustainability: top-down, bottom-up, or neither?", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, Nº. 4, pp. 338-354.
- Brown, H. S., M. De Jong e D. L. Levy (2009), "Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting", *Journal of cleaner production*, Vol. 17, Nº. 6, pp. 571-580.

- Burritt, R. L. e S. Schaltegger (2010), "Sustainability accounting and reporting: fad or trend?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, Nº. 7, pp. 829-846.
- Cassone, A. e P. Zaccarella (2009), "Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane", *Working Paper Series*, no. 130, University of Eastern Piedmont.
- Castro, R. e C. J. C. Jabbour (2013), "Evaluating sustainability of an Indian university", *Journal of cleaner production*, Vol. 61, pp. 54-58.
- Ceulemans, K., I. Molderez e L. Van Liedekerke (2014), "Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, pp. 127-143.
- Ceulemans, K., R. Lozano e M. D. M. Alonso-Almeida (2015), "Sustainability reporting in higher education: Interconnecting the reporting process and organisational change management for sustainability", *Sustainability*, Vol. 7, Nº. 7, pp. 8881-8903.
- Chatelain-Ponroy, S. e S. Morin-Delerm (2016), "Adoption of sustainable development reporting by universities: An analysis of French first-time reporters", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 29, Nº. 5, pp. 887-918.
- Clarke, A. e R. Kouri (2009), "Choosing an appropriate university or college environmental management system", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, Nº. 11, pp. 971-984.
- Clugston, R. M. e W. Calder (1999), "Critical dimensions of sustainability in higher education", *Sustainability and university life*, Vol. 5, pp. 31-46.
- Cole, L. (2003), *Assessing sustainability on Canadian University campuses: development of a campus sustainability assessment framework*. Victoria, BC. Royal Roads University. Mestrado em Gestão do Ambiente.
- Cooper, S. M. e D. L. Owen (2007), "Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, Nº. 7 e 8, pp. 649-667.
- Cornelius, N., J. Wallace e R. Tassabehji (2007), "An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, Nº. 1, pp. 117-135.

- Cortese, A. D. (2003), "The critical role of higher education in creating a sustainable future", *Planning for higher education*, Vol. 31, Nº. 3, pp. 15-22.
- Couto, A. P., M. C. Alves, A. D. Matos e P. D. Carvalho (2010), "Universidade na Transição para a Sustentabilidade: Tendências, estratégias e práticas", in N. Bryan, L. Gonçalves e O. Sanchez (editores) (2010), *Los Desafios de la Gestión Universitária hacia el Desarrollo Sostenible*, Costa Rica, pp. 25-48.
- Dagilienė, L. e V. Mykolaitienė (2015), "Disclosure of social responsibility in annual performance reports of universities", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, pp. 586-592.
- Dalal-Clayton, B. e S. Bass (2002) "Recent progress and new thinking on strategies for sustainable development". *Annual Meeting of the International Association for Impact Assessment*. Netherlands Congress Center. 15-21 Junho.
- Daub, C. H. (2007), "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, Nº. 1, pp. 75-85.
- Davis, G. e C. Searcy (2010), "A review of Canadian corporate sustainable development reports", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 1, Nº. 2, pp. 316-329.
- Dima, G. (2015), *Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and development of a Community reference framework*. University Politehnica of Bucharest.
- Disterheft, A., S. Caeiro, M. R. Ramos e U. M. Azeiteiro (2012), "Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions—Top-down versus participatory approaches", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 31, pp. 80-90.
- Disterheft, A., S. Caeiro, U. M. Azeiteiro e W. Leal Filho (2015), "Sustainable universities – a study of critical success factors for participatory approaches", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, pp. 11-21.
- Doppelt, B. (2009), *Leading Change Toward Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government and Civil Society*, 2ª edição. Greenleaf Publishing.
- Dresner, S. (2002), *The Principles of Sustainability*, 1ª edição. UK: Routledge.

- Dryzek, J. S. (2013), *The politics of the earth: Environmental discourses*. 3ª edição. UK: Oxford University Press.
- Eccles, R. G. e M. P. Krzus (2010), *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. Nova Jersey, EUA: John Wiley e Sons, Inc.
- Elliott, J. (2013), *An introduction to sustainable development*, 4ª edição. UK: Routledge.
- European Commission (1998) *Managing Change*; European Commission, Employment and Social Affairs: Brussels, Belgium.
- Filho, W. L. (2010), "Teaching sustainable development at university level: current trends and future needs", *Journal of Baltic Science Education*, Vol. 9, Nº. 4, pp. 273-284.
- Filho, W. L., E. Manolas e P. Pace (2015), "The future we want: Key issues on sustainable development in higher education after Rio and the UN decade of education for sustainable development", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16, Nº. 1, pp.112-129.
- Fonseca, A., A. Macdonald, E. Dandy e P. Valenti (2011), "The state of sustainability reporting at Canadian universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, Nº. 1, pp. 22-40.
- Fouto, A. R. F. (2002), *O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável: das relações internacionais às práticas locais*. Lisboa. Universidade Nova de Lisboa. Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais.
- Freeman, R. E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge university press.
- Frey, M., M. Melis e E. Vagnoni (2008), "Recent developments in social and environmental reporting among Italian Universities: a critical evaluation of leading edge practices". *2nd Italian Conference on Social and Environmental Accounting Research*. Rimini, Itália. 17-19 September.
- Gallego-Alvarez, I., L. Rodríguez-Domínguez e I.-M. García-Sánchez (2011), "Information disclosed online by Spanish universities: content and explanatory factors", *Online Information Review*, Vol. 35, Nº. 3, pp. 360-385.
- Gamage, P. e N. Sciulli (2017), "Sustainability Reporting by Australian Universities", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 76, Nº. 2, pp. 187-203.

- Godemann, J. e G. Michelsen (2011), "Sustainability communication – an introduction" in *Sustainability Communication*, Springer, pp. 3-11.
- Godemann, J., J. Haertle, C. Herzig e J. Moon (2014), "United Nations supported principles for responsible management education: purpose, progress and prospects", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 62, pp. 16-23.
- Hazelton, J. e M. Haigh (2010), "Incorporating sustainability into accounting curricula: lessons learnt from an action research study", *Accounting Education: an international journal*, Vol. 19, Nº. 1 e 2, pp. 159-178.
- Heilmayr, R. (2006), *Sustainability Reporting At Higher Education Institutions*. EUA. Claremont McKenna College. Senior Thesis.
- Heizer, J., Render, B., (2004), *Operations Management*, 7ª edição. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Helferty, A. e A. Clarke (2009), "Student-led campus climate change initiatives in Canada", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 10, Nº. 13, pp. 287-300.
- Herremans, I. e D. E. Allwright (2000), "Environmental management systems at North American universities: what drives good performance?", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 1, Nº. 2, pp. 168-181.
- Jabbour, J. C. C. (2010), "Greening of business schools: a systemic view", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 11, Nº. 1, pp. 49-60.
- Jensen, J. C. e N. Berg (2012), "Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, Nº. 5, pp. 299-316.
- Jorge, M. L., J. H. Madueño, M. Y. C. Cejas e F. J. A. Peña (2015), "An approach to the implementation of sustainability practices in Spanish universities", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, pp. 34-44.
- Joseph, G. (2012), "Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting", *Critical perspectives on Accounting*, Vol. 23, Nº. 2, pp. 93-106.
- Juárez-Nájera, M., H. Dieleman e S. Turpin-Marion (2006), "Sustainability in Mexican Higher Education: towards a new academic and professional culture", *Journal of cleaner production*, Vol. 14, Nº. 9-11, pp. 1028-1038.

- Kamarazaly, A. M., J. Mbachu e R. Phipps (2013), "Challenges faced by facilities managers in the Australasian universities", *Journal of Facilities Management*, Vol. 11, Nº. 2, pp. 136-151.
- Kanter, R. M. (1999), *The change masters corporate entrepreneurs at work*. London: International Thomson Business Press.
- Kemp, R. e M. Volpi (2008), "The diffusion of clean technologies: a review with suggestions for future diffusion analysis", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, Nº. 5, pp. S14-S21.
- Kolk, A. (2008), "Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, Nº. 1, pp. 1-15.
- Krajnc, D. e P. Glavič (2005), "A model for integrated assessment of sustainable development", *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 43, Nº. 2, pp. 189-208.
- Lange, D. E. (2013), "How do universities make progress? Stakeholder-related mechanisms affecting adoption of sustainability in University curricula", *Journal of business ethics*, Vol. 118, Nº. 1, pp. 103-116.
- Lauder, A., R. F. Sari, N. Suwartha e G. Tjahjono (2015), "Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 108, Parte A, pp. 852-863.
- Lenzen, M., C. J. Dey e S. A. Murray (2004), "Historical accountability and cumulative impacts: the treatment of time in corporate sustainability reporting", *Ecological Economics*, Vol. 51, Nº. 3-4, pp. 237-250.
- Lidgren, A., H. Rodhe e D. Huisinigh (2006), "A systemic approach to incorporate sustainability into university courses and curricula", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, Nº. 9-11, pp. 797-809.
- Lopatta, K., e R. Jaeschke (2014), "Sustainability reporting at German and Austrian universities", *International Journal of Education Economics and Development*, Vol. 5, Nº. 1, pp. 66-90.
- Lozano, R. (2006a), "Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change", *Journal of cleaner production*, Vol. 14, Nº. 9-11, pp. 787-796.

- Lozano, R. (2006b), "A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU)", *Journal of cleaner production*, Vol. 14, Nº. 9-11, pp. 963-972.
- Lozano, R. (2010), "Diffusion of sustainable development in universities' curricula: an empirical example from Cardiff University", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, Nº. 7, pp. 637-644.
- Lozano, R. (2011), "The state of sustainability reporting in universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, Nº. 1, pp. 67-78.
- Lozano, R. e D. Huisingh (2011), "Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, Nº. 2-3, pp. 99-107.
- Lozano, R., J. Llobet e G. Tideswell (2013), "The process of assessing and reporting sustainability at universities: preparing the report of the University of Leeds", *Revista Internacional de Tecnología, Sostenibilidad y Humanismo*, Vol. 8, pp. 85-112.
- Lukman, R., D. Krajnc e P. Glavič (2009), "Fostering collaboration between universities regarding regional sustainability initiatives—the University of Maribor", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, , Nº. 12, pp. 1143-1153.
- Lukman, R. e P. Glavič (2007), "What are the key elements of a sustainable university?", *Clean Technologies and Environmental Policy*, Vol. 9, Nº. 2, pp. 103-114.
- Madeira, A. C. (2008), *Indicadores de sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior*. Porto. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Engenharia do Ambiente.
- Madeira, A. C., M. A. Carravilla, J. F. Oliveira e C. A. Costa (2011), "A methodology for sustainability evaluation and reporting in higher education institutions", *Higher Education Policy*, Vol. 24, Nº. 4, pp. 459-479.
- Marimon, F., M. Del Mar Alonso-Almeida, M. Del Pilar Rodríguez e K. a. C. Alejandro (2012), "The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 33, pp. 132-144.
- Mascarenhas, A., L. M. Nunes e T. B. Ramos (2014), "Exploring the self-assessment of sustainability indicators by different stakeholders", *Ecological Indicators*, Vol. 39, pp. 75-83.

- Matos, A., P. Cabo, M. I. Ribeiro e A. Fernandes (2015), "As instituições de ensino superior perante a problemática ambiental", *EduSer-Revista de educação*, Vol. 7, Nº. 4, pp. 13-40.
- Matten, D. e J. Moon (2004), "Corporate social responsibility", *Journal of business Ethics*, Vol. 54, Nº. 4, pp. 323-337.
- Meneguzzo, M. and Fiorani, G. (2009), "Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale: il bilancio di mandato dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata", *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Vol. 109 No. 5-6, pp. 347-359.
- Nill, J. (2008), "Diffusion as time-dependent result of technological evolution, competition, and policies: the case of cleaner iron and steel technologies", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No. 1, pp. S58-S66.
- Nixon, A. (2002), *Improving the campus sustainability assessment process*. Western Michigan University. *Honors Thesis*.
- O'Dwyer, B., J. Unerman e E. Hession (2005), "User needs in sustainability reporting: perspectives of stakeholders in Ireland", *European Accounting Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 759-787.
- Pasinato, J. e V. B. Brião (2014), "Indicadores para relatório de sustentabilidade de uma instituição de ensino superior", *Revista CIATEC-UPF*, Vol. 6, No. 1, pp. 48-64.
- Perrini, F. (2005), "Building a European portrait of corporate social responsibility reporting", *European management journal*, Vol. 23, No. 6, pp. 611-627.
- Pojasek, R. B. (2008), "Risk management 101", *Environmental Quality Management*, Vol. 17, Nº. 3, pp. 95-101.
- Qi, G., S. Zeng, C. M. Tam, H. Yin, J. Wu e Z. Dai (2011), "Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, No. 11, pp. 1250-1256.
- Ramos, T. e S. M. Pires, (2013), "Sustainability assessment: The role of indicators", in S. Caeiro, W. L. Filho, C. Jabbour e U. M. Azeiteiro (editores) (2013), *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions*, Springer International Publishing, pp. 81-99.

- Richardson, A. J. e M. D. Kachler (2016), *University Sustainability Reporting: A review of the literature and development of a model*, Handbook on Sustainability in Management Education. University of Windsor.
- Romolini, A., S. Fissi e G. Elena (2015), "Quality disclosure in sustainability reporting: Evidence from universities", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Vol. 11, No. 44, pp. 196-218.
- Rosenbloom, D. (2010), "Are Canadian universities taking sustainability seriously? A case study analysis of sustainability initiatives at three Canadian campuses and the lessons decision-makers can learn from these efforts", *ISEMA: Perspectives on Innovation, Science and the Environment*, Vol. 5, pp. 1-24.
- Sahlin-Andersson, K. (2006), "Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6, No. 5, pp. 595-608.
- Salzmann, O., A. Ionescu-Somers e U. Steger (2005), "The business case for corporate sustainability - Literature Review and research options", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 27-36.
- Shriberg, M. (2002), "Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengths, weaknesses, and implications for practice and theory", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 3, No. 3, pp. 254-270.
- Siboni, B., C. Del Sordo e S. Pazzi (2013), "Sustainability reporting in state universities: An investigation of Italian pioneering practices", *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, Vol. 4, N. 2, pp. 1-15.
- Skouloudis, A., K. Evangelinos e F. Kourmousis (2009), "Development of an evaluation methodology for triple bottom line reports using international standards on reporting", *Environmental Management*, Vol. 44, N. 2, pp. 298-311.
- Smith, N. C. e G. Lenssen (2008), "Mainstreaming Corporate Responsibility: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Business Ethics Education*, Vol. 5, pp. 59-62.
- Spangenberg, J. H. (2002), "Institutional sustainability indicators: an analysis of the institutions in Agenda 21 and a draft set of indicators for monitoring their effectivity", *Sustainable Development*, Vol. 10, N. 2, pp. 103-115.

- Stafford, S. L. (2011), "How green is your campus? An analysis of the factors that drive universities to embrace sustainability", *Contemporary Economic Policy*, Vol. 29, N. 3, pp. 337-356.
- Tilbury, D. (2011), "Higher education for sustainability: A global overview of commitment and progress", *Higher education in the world*, Vol. 4, pp. 18-28.
- Tilbury, D. e D. Wortman (2008), "Education for Sustainability in Further and Higher Education: Reflections along the Journey", *Planning for Higher Education*, Vol. 36, N. 4, pp. 5-16.
- Urquiza, F.J. (2014), *Adaptable model to assess sustainability in higher education: application to five Chilean institutions*, Pontificia Universidad Catolica de Chile. Dissertation thesis.
- Velazquez, L. (2002), *Sustainable universities around the world: A model for fostering sustainable university programs' effectiveness*. Massachusetts. University of Massachusetts Lowell. Doctoral dissertation.
- Velazquez, L., N. Munguia, A. Platt e J. Taddei (2006), "Sustainable university: what can be the matter?", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, N. 9-11, pp. 810-819.
- Waheed, B., F. I. Khan e B. Veitch (2011), "Developing a quantitative tool for sustainability assessment of HEIs", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, N. 4, pp. 355-368.
- Wallage, P. (2000), "Assurance on sustainability reporting: an auditor's view", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19, N. s-1, pp. 53-65.
- Wals, A. E. (2014), "Sustainability in higher education in the context of the UN DESD: a review of learning and institutionalization processes", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 62, pp. 8-15.
- Walton, J., T. Alabaster, S. Richardson e R. Harrison (1997), "Environmental reporting for global higher education institutions using the World Wide Web", *The Environmentalist*, Vol. 17, Nº. 3, pp. 197-208.
- White, G. B. e R. J. Koester (2012), "STARS and GRI: tools for campus greening strategies and prioritizations", *Sustainability: The Journal of Record*, Vol. 5, N. 2, pp.100-106.

- Willis, A. (2003), "The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments", *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, N. 3, pp. 233-237.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Wright, T. (2002), *The effect of the halifax declaration on Canadian signatory universities: a tenth year anniversary retrospect. Policy, change and environmental sustainability in the university*. Edmonton. University of Alberta. PhD dissertation.
- Wright, T. (2003), "Guest editorial: Special students edition", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 4, N. 3, pp. 208-209.
- Wright, T. and W. L. Filho (2002), "Barriers on the path to environmental sustainability: European and Canadian perspectives in higher education", *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, Vol. 9, No. 2, pp. 179-186.

Lista de *Websites* Consultados

- Borger, F. G. (2013), *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial>. Acedido em Março de 2017.
- Global Reporting Initiative (2006), *Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade G3 - Versão 3*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. Acedido em Março de 2017.
- Global Reporting Initiative (2011), *Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade G3.1 - Versão 3.1*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G3.1.pdf>. Acedido em Março de 2017.
- Global Reporting Initiative (2015a), *Diretrizes para Relato de Sustentabilidade G4*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>. Acedido em Março de 2017.
- Global Reporting Initiative (2015b), *Diretrizes para Relato de Sustentabilidade G4*. Disponível em <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-two.pdf>. Acedido em Março de 2017.
- Global Reporting Initiative (2017), Disponível em <http://database.globalreporting.org/search/>. Acedido em Junho de 2017
- KPMG (2013), *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Disponível em <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>. Acedido em Março de 2017.

Legislação

- Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro - Regime jurídico das instituições de ensino superior - Diário da República n.º 174/2007.

Relatórios das IES

- Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (2013), *Relatório de Sustentabilidade 2012*. Disponível em https://sigarra.up.pt/feup/pt/conteudos_geral.ver?pct_pag_id=259429&pct_parametros=p_pagina=259429&pct_grupo=46707&pct_grupo=46703#46703. Acedido em Março de 2017.
- Instituto Politécnico de Leiria (2016), *Relatório de Atividades 2015*. Disponível em https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2016/06/Relatorio-Atividades-IPL-2015_pos-CGeral_FINAL.pdf. Acedido em Março de 2017.
- Instituto Politécnico de Leiria (2017), *Plano de Atividades 2017*. Disponível em https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2017/04/IPL_Plano-Atividades-2017_CGeral-2017-04-17_FINAL.pdf. Acedido em Março de 2017.
- Instituto Politécnico de Leiria (2017), *Plano Estratégico Politécnico de Leiria 2020*. Disponível em https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2017/05/Plano-Estrategico-2020_pt_spreads.pdf. Acedido em Março de 2017.
- Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (2015), *Plano estratégico 2016-2019*. Disponível em https://www.isel.pt/media/uploads/PE2016_2019v03.pdf. Acedido em Dezembro de 2016.
- Instituto Superior de Engenharia do Porto (2012), *Relatório de sustentabilidade 2011*. Disponível em <http://www.isep.ipp.pt/new/viewnew/3157>. Acedido em Março de 2017.
- Universidade de Aveiro (2014), *Estratégia para o Campus Sustentável da UA 2014-2020*.
- Universidade de Aveiro (2016), *Plano de atividades da UA para 2017*. Disponível em <https://www.ua.pt/conselhogeral/page/15440>. Acedido em Março de 2017.
- Universidade da Beira Interior (2016), *Relatório de Atividades e Contas Consolidadas 2015*. Disponível em <https://www.ubi.pt/Ficheiros/Entidades/90919/Relat%C3%B3rio%20de%20Atividades%202015%20VF.pdf>. Acedido em Dezembro de 2016.
- Universidade de Coimbra (2016), *Relatório de Gestão e Contas 2015*. Disponível em http://www.uc.pt/dpgd/doc_gestao/Relatorio_de_gestao_e_contas_2015.pdf. Acedido em Dezembro de 2016.

- Universidade de Coimbra - Serviços de Ação Social (2016), *Relatório de Atividades dos Serviços de Acção Social 2015*. Disponível em <https://www.uc.pt/sasuc/SobreNos/Relatorios/RA-SASUC-2015.pdf>. Acedido em Dezembro de 2016.
- Universidade de Évora (2016), *Relatório de Atividades 2015*. Disponível em <http://www.uevora.pt/conhecer/Documentos-Institucionais/Relatorios-de-Atividades>. Acedido em Dezembro de 2016.
- Universidade de Lisboa (2016), *Relatório de Gestão e de Atividades 2015*. Disponível em https://www.ulisboa.pt/wp-content/uploads/Relatorio_Atividades_2015_V2.pdf. Acedido em Dezembro de 2016.
- Universidade do Minho (2013), *Plano estratégico UMinho 2020*. Disponível em <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Plano%20estrategico/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>. Acedido em Março de 2017.
- Universidade do Minho (2014), *Relatório de Sustentabilidade 2012-2013*. Disponível em https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Relatrios/relat%C3%B3rio_sustentabilidade_2012_2013.pdf. Acedido em Março de 2017.
- Universidade do Minho (2015), *Relatório de Sustentabilidade 2014*. Disponível em https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Relatrios/relat%C3%B3rio_sustentabilidade_2014.pdf. Acedido em Março de 2017.
- Universidade do Minho (2016), *Relatório de Sustentabilidade 2015*. Disponível em <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Relatrios/Relato%CC%81rio%20de%20Sustentabilidade%202015.pdf>. Acedido em Maio de 2017.
- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (2013), *Plano Estratégico - A caminho de uma ecouniversidade*. Disponível em http://www.utad.pt/vPT/Area2/informar/Documents/plano_estrategico_utad_2013_2017.pdf. Acedido em Dezembro de 2016.

Anexos

Anexo A - Resumo dos aspetos abordados nas várias categorias de sustentabilidade segundo a GRI

<u>Categoria</u>	<u>Subcategoria</u>	<u>Aspeto</u>
Económica		Desempenho económico
		Presença no mercado
		Impactos económicos indiretos
		Práticas de compra
Ambiental		Materiais
		Energia
		Água
		Biodiversidade
		Emissões
		Efluentes e resíduos
		Produtos e serviços
		Conformidade
		Transportes
		Geral
		Avaliação ambiental de fornecedores
		Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com impactos ambientais
Social	Práticas de trabalho e respeito pelos direitos de trabalho	Emprego
		Relações de trabalho
		Saúde e segurança no trabalho
		Formação e educação
		Diversidade e igualdade de oportunidades
		Igualdade de remuneração entre mulheres e homens
		Avaliação de fornecedores em práticas de trabalho
		Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com práticas de trabalho
	Direitos humanos	Investimentos
		Não discriminação
		Liberdade de associação e negociação coletiva
		Trabalho infantil
		Trabalho forçado ou análogo ao escravo
		Práticas de segurança
		Direitos dos povos indígenas e tradicionais
		Avaliação
	Sociedade	Avaliação de fornecedores em direitos humanos
		Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com direitos humanos
		Comunidades locais
		Combate à corrupção
		Políticas públicas
		Concorrência desleal
		Conformidade
		Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade
	Responsabilidade pelo produto	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas com impactos na sociedade
		Saúde e segurança do cliente
		Informações sobre produtos e serviços
		Comunicações de marketing
		Privacidade do cliente
		Conformidade

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base na GRI (2015a)

Anexo B - Ferramentas utilizadas para avaliar a sustentabilidade das IES

<u>Ferramenta</u>	<u>Descrição</u>
Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU)	Tem o potencial de analisar os relatórios de sustentabilidade das universidades de uma maneira rápida e fácil e os seus resultados ajudam a detetar as categorias e os aspetos em que a universidade se destaca e os que podem ser melhorados. É baseado nas diretrizes GRI de 2002 adicionado da dimensão da educação, resultando em 126 indicadores. Procura corrigir algumas debilidades das ferramentas existentes, possibilitando a comparação e <i>benchmarking</i> e permitindo identificar os impactos ou resultados a longo prazo da educação para o desenvolvimento sustentável (Yarime e Tanaka, 2012).
Sustainability Assessment Questionnaire	Os principais objetivos desta ferramenta consistem em destacar a importância da sustentabilidade no ensino superior, em determinar as práticas sustentáveis nos campi num determinado momento e em lançar o debate sobre o tema na organização. É composto por cerca de 24 questões ordenadas pelas dimensões da sustentabilidade. Um dos benefícios desta ferramenta é dividir os subtemas relacionados com a sustentabilidade em pontos fortes e fracos, objetivos e desejos. Por outro lado tem a desvantagem de não permitir a comparação de instituições, por se tratar de uma ferramenta essencialmente qualitativa (Shriberg, 2002)
Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS)	Este sistema é um dos mais utilizados em todo o mundo, porque fornece uma estrutura para a compreensão da sustentabilidade, que permite comparações significativas e objetivas, facilita a partilha de informações e cria uma rede de desenvolvimento de sustentabilidade internacional nas IES (Lauder <i>et al.</i> , 2015). Tem a vantagem de oferecer um conjunto de indicadores que permitem a comparação entre instituições e permitem que as direções das IES divulguem o seu desempenho de sustentabilidade de forma transparente (Castro e Jabbour, 2013).
SusHei	A SusHEI tem em conta as principais atividades de qualquer IES e os seus impactos a nível económico, ambiental e social. É especificamente adequado para a inclusão dos <i>stakeholders</i> nos processos de elaboração dos relatórios de sustentabilidade uma vez que combina um modelo universalmente aplicável com a flexibilidade de permitir a seleção de diferentes indicadores dependendo da situação específica de cada IES e dos seus <i>stakeholders</i> (Madeira <i>et al.</i> , 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo C - Princípios para a definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade

Inclusão de <i>stakeholders</i>	A organização deve identificar os <i>stakeholders</i> e explicar as medidas que adotou para responder às expectativas e os interesses dessas partes.
Contexto da Sustentabilidade	O relatório deve descrever o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade.
Materialidade	O relatório deve abordar aspetos que reflitam os impactos económicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões dos <i>stakeholders</i> .
Completude	A cobertura dos aspetos materiais e dos seus limites devem ser suficientemente amplos para refletir os impactos económicos, ambientais e sociais e permitir que os <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base na GRI (2015a)

Anexo D - Princípios para assegurar a qualidade do relatório (diretrizes GRI)

Equilíbrio	O relatório deve refletir aspetos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral.
Comparabilidade	A organização deve selecionar, recolher e relatar as informações de forma consistente. As informações relatadas devem ser apresentadas de modo a que permita aos <i>stakeholders</i> analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises relacionadas com outras organizações.
Exatidão	As informações devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que os <i>stakeholders</i> possam avaliar o desempenho da organização relatora.
Tempestividade	A organização deve publicar o relatório regularmente e disponibilizar as informações a tempo para que os <i>stakeholders</i> tomem decisões fundamentadas.
Clareza	A organização deve disponibilizar as informações de forma compreensível e acessível aos <i>stakeholders</i> que usam o relatório.
Confiabilidade	A organização deve recolher, registar, analisar e divulgar as informações e os processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita a sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base na GRI (2015a)

Anexo E - Definição do princípio da materialidade

Influência nas avaliações e decisões dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none">- A organização deve ser capaz de identificar e estudar os principais <i>stakeholders</i> e os seus respetivos pontos de vista e interesses, além de analisar como as suas opiniões podem afetar as decisões sobre as informações a serem incluídas no relatório. A análise exige que a organização converta as diferentes opiniões dos diferentes <i>stakeholders</i> numa série de decisões sobre o que incluir e excluir do seu relatório;- A organização deve descrever como os <i>stakeholders</i> são identificados e priorizados, como a contribuição dos mesmos tem ou não sido utilizada e como as diferentes expectativas e interesses são avaliados, além de definir a lógica que fundamenta a abordagem escolhida;
Importância dos impactos económicos, ambientais e sociais da organização	<ul style="list-style-type: none">- Devem ser priorizados os aspetos que podem influenciar, positiva ou negativamente, a capacidade da organização em cumprir com a sua visão e estratégia.- Para priorizar os aspetos a serem relatados, a avaliação da organização deve incluir, entre outros, os seguintes elementos: a probabilidade do impacto, a gravidade do impacto, a probabilidade de riscos ou oportunidades, até que ponto o impacto é crítico para o desempenho da organização no longo prazo e a oportunidade para que a organização cresça ou ganhe vantagem com o impacto.

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base na GRI (2015b)

Anexo F - Principais declarações assinadas pelas IES para a implementação da sustentabilidade no ensino superior

<u>Ano</u>	<u>Declaração</u>
1972	Declaração de Estocolmo sobre Ambiente Humano
1977	Declaração de Tbilisi
1990	Declaração de Talloires
1991	Declaração de Halifax
1992	Declaração do Rio e Agenda 21
1993	Declaração de Swansea
1993	Declaração de Quioto
1994	Carta Universitária para o Desenvolvimento Sustentável e o Programa COPERNICUS
1997	Declaração Thessalónica
2001	A Declaração de Luneburgo
2002	Declaração de Ubuntu
2002	As Recomendações de Rhodes
2002	Recomendações de Gotemburgo
2007	O Comunicado de Londres e a Declaração de Bolonha
2012	Declaração da Iniciativa de Sustentabilidade no Ensino Superior

Fonte: Matos *et al.* (2015)

Anexo G: Resultados da consulta de documentos (relatórios autónomos de sustentabilidade, relatórios e planos de atividades, planos estratégicos e relatórios de contas e de gestão) realizada nos *websites* institucionais das IES

IES com evidência de reporte de Sustentabilidade: 11

- Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- Instituto Politécnico de Leiria
- Instituto Superior de Engenharia do Porto
- Instituto Superior de Engenharia de Lisboa
- Universidade de Aveiro
- Universidade da Beira Interior
- Universidade de Coimbra
- Universidade de Évora
- Universidade de Lisboa
- Universidade do Minho
- Universidade de Trás os Montes e Alto Douro

IES sem evidência de reporte de Sustentabilidade: 28

- Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
- Instituto Politécnico de Beja
- Instituto Politécnico de Bragança
- Instituto Politécnico de Castelo Branco
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
- Instituto Politécnico de Coimbra
- Instituto Politécnico da Guarda
- Instituto Politécnico de Portalegre
- Instituto Politécnico do Porto
- Instituto Politécnico de Santarém
- Instituto Politécnico de Setúbal

- Instituto Politécnico de Tomar
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Instituto Politécnico de Viseu
- Instituto Português de Administração de Marketing
- Instituto Superior de Ciências da Administração
- Instituto Superior da Maia
- Instituto Universitário de Lisboa
- Universidade dos Açores
- Universidade do Algarve
- Universidade Atlântica
- Universidade Católica Portuguesa
- Universidade Fernando Pessoa
- Universidade Lusíada
- Universidade Lusófona
- Universidade da Madeira
- Universidade Nova de Lisboa
- Universidade Portucalense

Número total de *websites* de IES consultadas: 39

Consulta realizada entre Outubro de 2016 e Dezembro de 2016, tendo sido adicionado o relatório de sustentabilidade de 2015 divulgado pela UMinho em Junho de 2017.

Anexo H: Guião da Entrevista da UMinho

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 7 de Abril de 2017

Entrevistado: Representante da Sustentabilidade e Coordenador dos relatórios de sustentabilidade na UMinho

Início da Entrevista: 11h:30m

Local da Entrevista: UMinho

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Motivos que levaram ao reporte da sustentabilidade na UMinho, identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas para as superar, já implementadas ou apenas planeadas;
- Identificar os fatores que levaram a que o reporte sobre sustentabilidade não tenha sido realizado de forma continuada ao longo de todos os anos.

1) Relatórios de Sustentabilidade UMinho

- A investigação até aqui realizada permitiu concluir que a UMinho iniciou a produção de relatórios em 2010, que o último relatório produzido é referente ao ano de 2015 e que foi a primeira Universidade em Portugal a apresentar relatórios de Sustentabilidade (2010). Qual o motivo para que numa época em que a sustentabilidade ainda tinha poucas repercussões ao nível do Ensino Superior, a UMinho tenha sido pioneira nesta forma de comunicação da sustentabilidade?
- A maior parte das IES em Portugal acaba por reportar sobre sustentabilidade em relatórios incorporados nomeadamente em relatórios de atividades, de gestão, de contas e nos planos estratégicos. O que levou a UMinho a produzir relatórios autónomos que abordam apenas a temática da sustentabilidade?

- Como é feita a seleção dos temas e indicadores incorporados no relatório de sustentabilidade? A UMinho opta por abordar apenas os indicadores / áreas que foram monitorizadas ao longo do ano? Ou aborda todas as vertentes da sustentabilidade, inclusivamente aquelas que não tenham obtido uma evolução positiva?
- Que objetivos e expetativas antecederam a decisão de produzir relatórios de sustentabilidade na UMinho? Em que medida os resultados efetivos corresponderam ao planeado?
- Quais os principais comentários recebidos relativamente aos relatórios de sustentabilidade produzidos pela UMinho, e por parte de quem? Que consequências têm resultado desses comentários?
- Quais as principais dificuldades / barreiras na elaboração dos relatórios?
- Que benefícios trouxeram a publicação dos relatórios de sustentabilidade?
- Quais os principais destinatários dos relatórios de sustentabilidade? Que esforços foram / são desenvolvidos junto dos *stakeholders* para identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Existe uma auditoria / verificação por algum organismo ou entidade externa aos relatórios de sustentabilidade da UMinho?
- Qual a influência das diretrizes internacionais nos relatórios da UMinho?
- O último relatório de sustentabilidade da UMinho foi elaborado segundo as linhas orientadoras da GRI, na sua mais recente versão, G4. Sendo a UMinho a primeira universidade portuguesa a fazer este relato de acordo com estas diretrizes. Qual o contributo das mesmas para a melhoria da qualidade dos relatórios de sustentabilidade da UMinho?
- No seu último relatório de sustentabilidade, a UMinho considera uma quarta dimensão: a cultural. Como explica a necessidade de incluir esta quarta dimensão nos relatórios?
- Quais os apoios e incentivos internos e externos que a UMinho recebe para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- A UMinho procura comparar os seus relatórios com os produzidos por outras IES nacionais e internacionais?

- O último relatório de sustentabilidade produzido pela UMinho é referente ao ano de 2015. Está previsto para breve a emissão do relatório de sustentabilidade referente a 2016? Como é que a UMinho procura contrariar a tendência existente a nível nacional e internacional para as interrupções na produção anual de relatórios de sustentabilidade?
- Como prevê a evolução futura da sustentabilidade na UMinho e dos seus relatórios?
- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para os relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas?

2) **Sustentabilidade**

- Como nasceu a preocupação com a sustentabilidade na UMinho e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social e ambiental (e cultural), tem vindo a assumir para a UMinho?
- Em que medida a maior preocupação com a sustentabilidade poderá ter permitido à UMinho uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente e a quantificação desses impactos?
- Quais os principais objetivos estratégicos definidos na política de sustentabilidade da UMinho?
- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de sustentabilidade da UMinho?
- A UMinho é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da sustentabilidade no ensino superior?
- De que modo a atuação da UMinho no âmbito da sustentabilidade (e seus relatórios) constitui atualmente um elemento diferenciador face a outras IES?

2.1. **Ambiental:**

- Qual a importância dada pela UMinho à utilização de materiais reciclados e ao manuseamento dos produtos químicos, preservação de espaços?

- Como é monitorizado o controlo e a gestão dos recursos (matérias, energia, água) e resíduos gerados na UMinho? E qual o destaque dado às energias geradas por recursos renováveis?

2.2. Económica:

- Que tipo de investimentos em infraestruturas e serviços universitários têm vindo a serem realizados pela UMinho para benefício da sua população académica (exemplos: salas de aula, refeitórios, locais de estudo, espaços de lazer)?
- Como a UMinho tem analisado e trabalhado para assegurar a sua sustentabilidade económica (por exemplo ao nível do valor das suas receitas próprias)?

2.3. Social:

- Como caracteriza a política de responsabilidade da UMinho? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos, e realizadas doações de equipamentos)?
- Quais as principais temáticas sociais que estão atualmente a ser trabalhadas pela UMinho a nível interno? E com o público externo (por exemplo estudantes internacionais ou outras Universidades)?

Que outras temáticas sobre sustentabilidade não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à dissertação?

31 de Março de 2017

Anexo I: Guião da Entrevista da FEUP

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 6 de Abril de 2017

Entrevistada: Responsável pelos Relatórios de Sustentabilidade e Coordenador do Comissariado para a Sustentabilidade

Início da Entrevista: 15 horas

Local da Entrevista: FEUP

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Motivos que levaram ao reporte da sustentabilidade na FEUP, identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas para as superar, já implementadas ou apenas planeadas;
- Identificar os fatores que levaram a que o reporte sobre sustentabilidade não tenha sido realizado de forma continuada ao longo de todos os anos.

1) Relatórios de Sustentabilidade FEUP

- A investigação até aqui realizada permitiu concluir que a FEUP iniciou a produção de relatórios em 2006 e que o último relatório produzido ocorreu em 2012. A FEUP foi das primeiras IES em Portugal a apresentar relatórios de Sustentabilidade (2006). Qual o motivo para que numa época em que ainda pouco se falava sobre sustentabilidade nas IES, a FEUP tenha sido uma das IES pioneiras nesta forma de comunicação da sustentabilidade?
- E qual o motivo para que em 2012 numa época em que a sustentabilidade começa a ganhar relevância nas IES, a produção de relatórios tenha sido interrompida?

- A maior parte das IES em Portugal acaba por reportar sobre sustentabilidade em relatórios incorporados nomeadamente em relatórios de atividades, de gestão, de contas, nos planos estratégicos. O que levou a FEUP a produzir relatórios autónomos que abordam apenas a temática da sustentabilidade?
- Como é feita a seleção dos temas e indicadores incorporados no relatório de sustentabilidade? A FEUP opta por abordar apenas os indicadores / áreas que foram monitorizadas ao longo do ano? Ou aborda todas as vertentes da sustentabilidade, inclusivamente aquelas que não tenham obtido uma evolução positiva?
- Qual a influência das diretrizes internacionais nos relatórios da FEUP?
- Que objetivos e expectativas antecederam a decisão de produzir relatórios de sustentabilidade na FEUP? Em que medida os resultados efetivos corresponderam ao planeado?
- Quais os principais comentários recebidos relativamente aos relatórios de sustentabilidade produzidos pela FEUP, e por parte de quem? Que consequências têm resultado desses comentários?
- Quais as principais dificuldades / barreiras na elaboração dos relatórios?
- Que benefícios trouxeram a publicação dos relatórios de sustentabilidade?
- Quais os principais destinatários dos relatórios de sustentabilidade? Que esforços foram / são desenvolvidos junto dos *stakeholders* para identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Existe uma auditoria / verificação por algum organismo ou entidade externa aos relatórios de sustentabilidade da FEUP?
- Quais os apoios e incentivos internos e externos que a FEUP recebe para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- A FEUP procura comparar os seus relatórios com os produzidos por outras IES nacionais e internacionais?
- Após 5 anos de interregno, está previsto a FEUP voltar a produzir relatórios de sustentabilidade? Se não, porquê? O que deve ser alterado para que voltem a ser produzidos? Se sim, o que fez alterar a decisão de voltar a comunicar?
- Como prevê a evolução futura da sustentabilidade na FEUP e dos seus relatórios?

- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da Sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para os relatórios de Sustentabilidade das IES Portuguesas?

2) Sustentabilidade

- Como nasceu a preocupação com a sustentabilidade na FEUP e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social e ambiental, tem vindo a assumir para a FEUP?
- Em que medida a maior preocupação com a sustentabilidade poderá ter permitido à FEUP uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente e eventualmente a quantificação desses impactos?
- Quais os principais objetivos estratégicos definidos na política de sustentabilidade da FEUP?
- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de sustentabilidade da FEUP?
- A FEUP é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da sustentabilidade no Ensino Superior?
- De que modo a atuação da FEUP no âmbito da sustentabilidade (e seus relatórios) constitui atualmente um elemento diferenciador face a outras IES?

2.1. Ambiental:

- Qual a importância dada pela FEUP à utilização de materiais reciclados e ao manuseamento dos produtos químicos, preservação de espaços?
- Como é monitorizado o controlo e a gestão dos recursos (matérias, energia, água) e resíduos gerados na FEUP? E qual o destaque dado às energias geradas por recursos renováveis?

2.2. Económica:

- Que tipo de investimentos em infraestruturas e serviços universitários têm vindo a

serem realizados pela FEUP para benefício da sua população académica (exemplos: salas de aula, refeitórios, locais de estudo, espaços de lazer?

- Como a FEUP tem analisado e trabalhado para assegurar a sua sustentabilidade económica (por exemplo ao nível do valor das suas receitas próprias)?

2.3. Social:

- Como caracteriza a política de responsabilidade da FEUP? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos, e realizadas doações de equipamentos?)
- Quais as principais temáticas sociais que estão atualmente a ser trabalhadas pela FEUP a nível interno? E com o público externo (por exemplo estudantes internacionais ou outras faculdades da UP)?

3) Projetos Sustentáveis

- A FEUP realiza com frequência projetos e iniciativas ligadas à sustentabilidade e todos os anos promove o concurso “Mais ideias Sustentáveis”. Qual a adesão da comunidade FEUP a este tipo de atividades?
- Que outras temáticas sobre sustentabilidade não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à dissertação?

30 de Março de 2017

Anexo J: Guião da Entrevista do ISEP

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 20 de Abril de 2017

Entrevistados: Responsável pelo Plano de Ação para a Sustentabilidade; Membro do Plano de Ação para a Sustentabilidade

Início da Entrevista: 19 horas

Local da Entrevista: ISEP

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Motivos que levaram ao reporte da sustentabilidade no ISEP, identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas para as superar, já implementadas ou apenas planeadas;
- Identificar os fatores que levaram a que o reporte sobre sustentabilidade não tenha sido realizado de forma continuada ao longo de todos os anos.

1) Relatório de Sustentabilidade ISEP

- A investigação até aqui realizada permitiu concluir que o ISEP produziu um relatório de sustentabilidade em 2012. Quais as motivações que levaram o ISEP a produzir este relatório?
- A maior parte das IES em Portugal acaba por reportar sobre sustentabilidade em relatórios incorporados nomeadamente em relatórios de atividades, de gestão, de contas, nos planos estratégicos. O que levou o ISEP a produzir um relatório autónomo que aborda apenas a temática da sustentabilidade?
- Como foi realizada a seleção dos temas e indicadores incorporados no relatório de sustentabilidade? O ISEP opta por abordar apenas os indicadores / áreas que

foram monitorizadas ao longo do ano? Ou aborda todas as vertentes da sustentabilidade, inclusivamente aquelas que não tenham obtido uma evolução positiva?

- Qual a influência das diretrizes internacionais nos relatórios do ISEP?
- Que objetivos e expectativas antecederam a decisão de produzir o relatório de sustentabilidade no ISEP? Em que medida os resultados efetivos corresponderam ao planeado?
- Quais os principais comentários recebidos relativamente ao relatório de sustentabilidade produzido pelo ISEP, e por parte de quem? Que consequências têm resultado desses comentários?
- Quais as principais dificuldades / barreiras na elaboração do relatório?
- Que benefícios trouxeram a publicação do relatório de sustentabilidade?
- Quais os principais destinatários do relatório de sustentabilidade? Que esforços foram / são desenvolvidos junto dos *stakeholders* para identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Existe uma auditoria / verificação por algum organismo ou entidade externa ao relatório de sustentabilidade do ISEP?
- Quais os apoios e incentivos internos e externos que o ISEP recebe para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- O ISEP procurou comparar os seus relatórios com os produzidos por outras IES nacionais e internacionais?
- Após 5 anos de interregno, está previsto o ISEP voltar a produzir relatórios de sustentabilidade? Se não, porquê? O que deve ser alterado para que voltem a ser produzidos? Se sim, o que fez alterar a decisão de voltar a comunicar?
- Como prevê a evolução futura da sustentabilidade no ISEP e dos seus relatórios?
- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para os relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas?

2) **Sustentabilidade**

- Como nasceu a preocupação com a sustentabilidade no ISEP e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social e ambiental, tem vindo a assumir para o ISEP?
- Em que medida a maior preocupação com a sustentabilidade poderá ter permitido ao ISEP uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente e eventualmente a quantificação desses impactos?
- O ISEP foi pioneiro entre as IES portuguesas ao apresentar, em 2010, o seu Plano de Ação para a Sustentabilidade (PASUS). Como caracteriza esta iniciativa do ISEP e que evoluções ocorreram nestes 7 anos?
- Quais os principais objetivos estratégicos definidos na política de sustentabilidade do ISEP?
- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de sustentabilidade do ISEP?
- O ISEP é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da sustentabilidade no ensino superior?
- De que modo a atuação do ISEP no âmbito da sustentabilidade (e seus relatórios) constitui atualmente um elemento diferenciador face a outras IES?

2.1. **Ambiental:**

- Qual a importância dada pelo ISEP à utilização de materiais reciclados e ao manuseamento dos produtos químicos, preservação de espaços?
- Como é monitorizado o controlo e a gestão dos recursos (matérias, energia, água) e resíduos gerados no ISEP? E qual o destaque dado às energias geradas por recursos renováveis?

2.2. **Económica:**

- Que tipo de investimentos em infraestruturas e serviços universitários têm vindo a serem realizados pelo ISEP para benefício da sua população académica (exemplos: salas de aula, refeitórios, locais de estudo, espaços de lazer)?

- Como o ISEP tem analisado e trabalhado para assegurar a sua sustentabilidade económica (por exemplo ao nível do valor das suas receitas próprias)?

2.3.Social:

- Como caracteriza a política de responsabilidade social do ISEP? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos e realizadas doações de equipamentos?)
- Quais as principais temáticas sociais que estão atualmente a ser trabalhadas pelo ISEP a nível interno? E com o público externo (por exemplo estudantes internacionais ou outras IES)?
- Que outras temáticas sobre sustentabilidade não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à dissertação?

13 de Abril de 2017

Anexo L: Guião da Entrevista da UA

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 23 de Maio de 2017

Entrevistada: Coordenadora do Grupo de Missão para o Desenvolvimento Sustentável da UA

Início da Entrevista: 11 horas

Local da Entrevista: UA

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Motivos que levaram ao reporte de sustentabilidade na UA, nomeadamente no seu Plano de Atividades 2017, identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas para as superar, já implementadas ou apenas planeadas;
- Identificar as perspetivas futuras do reporte de sustentabilidade na UA

1) Reporte de Sustentabilidade UA

- Qual o motivo que leva a UA a reportar sobre o seu desenvolvimento económico, social e cultural e sobre a sustentabilidade ambiental nos seus planos de atividades?
- Algumas das IES em Portugal reportam sobre sustentabilidade através de relatórios independentes. O que levou a UA a reportar sobre sustentabilidade através de relatórios incorporados nomeadamente, os seus planos de atividades, onde reportam sobre várias temáticas nomeadamente sobre sustentabilidade ambiental e sobre o desenvolvimento económico, social e cultural? No futuro, será possível elaborar relatórios de sustentabilidade independentes? Porquê?
- Como é feita a seleção dos temas e indicadores agrupados no plano de atividades? A UA opta por abordar apenas os indicadores / áreas que foram monitorizadas ao

longo do ano? Ou aborda todas as vertentes da sustentabilidade, inclusivamente aquelas que não tenham obtido uma evolução positiva?

- Existe influência das diretrizes internacionais para a sustentabilidade nos relatórios da UA?
- Que objetivos e expectativas antecederam a decisão de passar a incluir informações sobre sustentabilidade ambiental, social, económica e cultural no plano de atividades? Em que medida os resultados efetivos corresponderam ao planeado?
- Quais os principais comentários recebidos relativamente à informação sobre sustentabilidade comunicada pela UA e por parte de quem? Que consequências têm resultado desses comentários?
- Quais as principais dificuldades / barreiras na elaboração do plano de atividades no que respeita à informação sobre sustentabilidade (exemplo: dificuldades na recolha de dados)?
- Que benefícios trouxeram a publicação de informações sobre o desenvolvimento sustentável?
- Quais os principais destinatários das informações sobre sustentabilidade no plano de atividades? Foram / São desenvolvidos esforços junto dos *stakeholders* para identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Existe uma auditoria / verificação à informação sobre sustentabilidade reportada pela UA?
- Quais os apoios e incentivos internos e externos que a UA recebe para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- A UA procura comparar os seus relatórios com os produzidos por outras IES nacionais e internacionais?
- Está previsto a UA continuar a reportar informação sobre sustentabilidade? Como prevê a evolução futura da sustentabilidade na UA e dos seus relatórios?
- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para os relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas?

2) **Sustentabilidade**

- Como nasceu a preocupação com a sustentabilidade na UA e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social, ambiental e cultural, tem vindo a assumir para a UA?
- Em que medida a maior preocupação com a sustentabilidade poderá ter permitido à UA uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente? Já existe a quantificação desses impactos? Se não, está previsto algum estudo nesse sentido?
- Quais os principais objetivos estratégicos definidos na política de sustentabilidade da UA?
- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de sustentabilidade da UA?
- A UA é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da sustentabilidade no ensino superior?
- De que modo a atuação da UA no âmbito da sustentabilidade (e seus relatórios) constitui atualmente um elemento diferenciador face a outras IES?
- Numa perspetiva mais detalhada, como caracteriza cada uma das dimensões da sustentabilidade na UA?

Por exemplo:

- Ambiental: qual a importância dada pela UA à utilização de materiais reciclados e à monitorização, controlo e gestão dos recursos (matérias, energia, água)?
- Económica: que esforços são realizados no sentido de assegurar a sustentabilidade económica (por exemplo ao nível do valor das suas receitas próprias)?
- Social: como caracteriza a política de responsabilidade social da UA? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos ou realizadas doações de equipamentos)?
- Que outras temáticas sobre a sustentabilidade e o seu reporte não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à dissertação?

16 de Maio de 2017

Anexo M: Guião da Entrevista do IPLeiria

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 25 de Maio de 2017

Entrevistados: Vice-Presidente IPLeiria; Administrador IPLeiria; Bolseira de investigação do centro de investigação em políticas e sistemas educativos

Início da Entrevista: 11h:30m

Local da Entrevista: IPLeiria

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Motivos que levaram ao reporte da sustentabilidade no IPLeiria, nomeadamente no seu plano de atividades 2017, plano estratégico 2020 e relatório de atividades 2015 identificando as escolhas efetuadas sobre os temas a reportar e sobre a forma de reportar;
- Identificar os efeitos e as dificuldades encontradas no relato efetuado e as formas para as superar, já implementadas ou apenas planeadas;
- Identificar as perspetivas futuras do reporte de sustentabilidade no IPLeiria.

1) Reporte de Sustentabilidade IPLeiria

- Qual o motivo que leva o IPLeiria a reportar sobre sustentabilidade ambiental, social e económica nos seus planos e relatórios de atividades e planos estratégicos?
- Algumas das IES em Portugal reportam sobre sustentabilidade através de relatórios independentes. O que levou o IPLeiria a reportar sobre sustentabilidade através de relatórios incorporados nomeadamente, nos seus planos e relatórios de atividades e planos estratégicos, onde reportam sobre várias temáticas nomeadamente sobre sustentabilidade ambiental, económica e social? No futuro, será possível elaborar relatórios de sustentabilidade independentes? Porquê?
- Como é feita a seleção dos temas e indicadores agrupados nos relatórios? O IPLeiria opta por abordar apenas os indicadores / áreas que foram monitorizadas

ao longo do ano? Ou aborda todas as vertentes da sustentabilidade, inclusivamente aquelas que não tenham obtido uma evolução positiva?

- Existe influência das diretrizes internacionais para a sustentabilidade nos relatórios do IPLeiria?
- Que objetivos e expectativas antecederam a decisão de passar a incluir informações sobre sustentabilidade ambiental, social e económica no plano de atividades? Em que medida os resultados efetivos corresponderam ao planeado?
- Quais os principais comentários recebidos relativamente à informação sobre sustentabilidade comunicada pelo IPLeiria e por parte de quem? Que consequências têm resultado desses comentários?
- Quais as principais dificuldades / barreiras na elaboração do plano de atividades no que respeita à informação sobre sustentabilidade (exemplo: dificuldades na recolha de dados)?
- Que benefícios trouxeram a publicação de informações sobre o desenvolvimento sustentável?
- Quais os principais destinatários das informações sobre sustentabilidade no plano de atividades? Foram / São desenvolvidos esforços junto dos *stakeholders* para identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Existe uma auditoria / verificação à informação sobre sustentabilidade reportada pelo IPLeiria?
- Quais os apoios e incentivos internos e externos que o IPLeiria recebe para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- O IPLeiria procura comparar os seus relatórios com os produzidos por outras IES nacionais e internacionais?
- Está previsto o IPLeiria continuar a reportar informação sobre sustentabilidade? Como prevê a evolução futura da sustentabilidade no IPLeiria e dos seus relatórios?
- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para os relatórios de sustentabilidade das IES Portuguesas?

2) **Sustentabilidade**

- Como nasceu a preocupação com a sustentabilidade no IPLeiria e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social e ambiental, tem vindo a assumir para o IPLeiria?
- Em que medida a maior preocupação com a sustentabilidade poderá ter permitido ao IPLeiria uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente? Já existe a quantificação desses impactos? Se não, está previsto algum estudo nesse sentido?
- Quais os principais objetivos estratégicos definidos na política de sustentabilidade do IPLeiria?
- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de sustentabilidade do IPLeiria?
- O IPLeiria é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da sustentabilidade no ensino superior?
- De que modo a atuação do IPLeiria no âmbito da sustentabilidade (e seus relatórios) constitui atualmente um elemento diferenciador face a outras IES?
- Numa perspetiva mais detalhada, como caracteriza cada uma das dimensões da sustentabilidade no IPLeiria?

Por exemplo:

- Ambiental: qual a importância dada pelo IPLeiria à utilização de materiais reciclados e à monitorização, controlo e gestão dos recursos (matérias, energia, água)?
- Económica: que esforços são realizados no sentido de assegurar a sustentabilidade económica (por exemplo ao nível do valor das receitas próprias)?
- Social: como caracteriza a política de responsabilidade social do IPLeiria? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos ou realizadas doações de equipamentos)?
- Que outras temáticas sobre a sustentabilidade e o seu reporte não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à Dissertação?

18 de Maio de 2017

Anexo N: Guião da Entrevista da UPT

Dados Gerais da Entrevista:

Data: 20 de Junho de 2017

Entrevistada: Vice-Reitora da Universidade Portucalense

Início da Entrevista: 09h30m

Local da Entrevista: UPT

Entrevistador: Pedro Silva

O principal objetivo da dissertação consiste em caracterizar, na atualidade e num passado recente, o reporte de sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) Portuguesas.

Com a realização da entrevista procura-se compreender:

- Dificuldades encontradas pela UPT na comunicação da sua estratégia de responsabilidade social e sustentabilidade e quais as formas existentes para as superar;
- Motivos que levam a UPT a comprometer-se a definir indicadores de monitorização e de avaliação e a inclui-los no seu relatório anual de atividades;
- Definição dos temas a reportar e a forma de reportar;
- Perspetivas futuras do reporte de sustentabilidade na UPT

1) Reporte de responsabilidade social e sustentabilidade UPT

- Até ao momento existe algum reporte de responsabilidade social e sustentabilidade efetuado pela UPT?
- Quais as dificuldades encontradas pela UPT no reporte da sua estratégia de responsabilidade social e sustentabilidade?
- Como tem a UPT procedido no sentido de superar estas dificuldades?
- Qual o motivo que leva a UPT a comprometer-se a definir indicadores de monitorização e de avaliação e a inclui-los no seu relatório anual de atividades?
- A UPT compromete-se a reportar sobre responsabilidade social e sustentabilidade através de relatórios incorporados nomeadamente, nos seus

relatórios de atividades. Qual o motivo para uma opção por relatórios incorporados? No futuro poderá ser pensado reportar em relatórios independentes?

- Como é que a UPT irá efetuar a seleção dos temas e indicadores a reportar?
- Todos os indicadores de responsabilidade social e sustentabilidade são monitorizados pela UPT? Não existem dificuldades a este nível?
- No seu reporte, a UPT irá seguir algumas das diretrizes internacionais para a responsabilidade social e sustentabilidade nos seus relatórios?
- Que resultados a UPT espera vir a alcançar com o reporte das suas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade?
- Quais os principais destinatários do reporte a ser efetuado pela UPT?
- Serão desenvolvidos esforços junto dos *stakeholders* no sentido de identificar as principais áreas de interesse a incorporar nos seus relatórios?
- Que tipo de incentivos internos e externos a UPT obtém para a promoção da sustentabilidade (e seus relatórios) entre a comunidade académica?
- A UPT procura analisar os relatórios produzidos por outras IES nacionais e internacionais?
- De acordo com a sua experiência, qual o motivo que leva a que as IES Portuguesas ainda atribuam pouca importância ao tema da responsabilidade social e sustentabilidade (e seus relatórios) e que medidas poderiam ajudar a inverter este caminho? Qual o futuro para estes relatórios nas IES Portuguesas?

2) Responsabilidade Social e Sustentabilidade

- Como nasceu a preocupação com a responsabilidade social e sustentabilidade na UPT e qual a importância que este tema, envolvendo a dimensão económica, social, ambiental e cultural, tem vindo a assumir para a UPT?
- Em que medida a maior preocupação com a responsabilidade social e sustentabilidade poderá ter permitido à UPT uma maior consciencialização dos seus impactos diretos e indiretos na sociedade, na economia e no meio ambiente? Já foi pensada a quantificação desses impactos? Se não, está previsto algum estudo nesse sentido? Quais os principais objetivos estratégicos definidos na

política de responsabilidade social e sustentabilidade da UPT?

- Qual o interesse demonstrado por estudantes, docentes e não docentes pela política de responsabilidade social e sustentabilidade da UPT?
- A UPT é atualmente membro ou assinou declarações com organismos internacionais para a promoção da responsabilidade social e sustentabilidade no ensino superior?
- De que modo a atuação da responsabilidade social e sustentabilidade da UPT e o seu futuro reporte podem constituir um elemento diferenciador face a outras IES?
- Numa perspetiva mais detalhada, como caracteriza cada uma das dimensões da responsabilidade social e sustentabilidade na UPT?

Por exemplo:

- Ambiental: qual a importância dada pela UPT à utilização de materiais reciclados e à monitorização, controlo e gestão dos recursos (matérias, energia, água)?
 - Económica: que esforços são realizados no sentido de assegurar a sustentabilidade económica da UPT?
 - Social: como caracteriza a política de responsabilidade social da UPT? (Exemplo: são seguidas políticas de apoio a estudantes com carências, são efetuados subsídios a grupos académicos ou realizadas doações de equipamentos)?
- Que outras temáticas sobre responsabilidade social e sustentabilidade e o seu reporte não abordadas nesta entrevista, entende ser importante explorar pela contribuição que podem dar à dissertação?

13 de Junho de 2017

Anexo O: Indicadores reportados pela UMinho no seu relatório de sustentabilidade de 2015

<u>Dimensão</u>	<u>Subcategorias</u>
Ambiental	Energia (Eletricidade, Gás Natural e Gás Propano)
	Emissões de CO2
	Água
	Materiais (Papel e Tinteiros)
	Resíduos
Social	Corpo Discente (indicador adicional à GRI)
	Recursos Humanos
	Saúde e Segurança
	Apoio Social
	Combate à corrupção
Económica	Desempenho económico
	Impactos Económicos (Direto, Indireto, Induzido, Global, Emprego)
	Práticas de compras (Fornecedores)
	Políticas Salariais
Cultural	Eventos culturais
	Eventos Desportivos
	Orquestra própria
	Património Cultural

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base no relatório de sustentabilidade 2015 da UMinho

Anexo P: Indicadores reportados pela FEUP no seu relatório de sustentabilidade de 2012

<u>Dimensão</u>	<u>Categoria</u>	<u>Subcategoria</u>	<u>Indicadores</u>
Comunidade Académica	Caracterização da comunidade académica	Estudantes	Número total de estudantes
			Distribuição dos estudantes segundo o género
			Distribuição dos estudantes segundo a idade
			Proporção de estudantes com bolsas
			Número de estudantes com necessidades educativas especiais
			Número de colaboradores por tipo de vínculo
			Número de colaboradores por categoria
			Número de colaboradores segundo as habilitações literárias
			Número de colaboradores segundo o género
			Distribuição dos colaboradores segundo a idade
			Rotatividade dos recursos humanos por grupo profissional
	Condições de trabalho		Remuneração base média mensal dos colaboradores
			Relação entre a remuneração de base média mensal da FEUP e a remuneração de base média mensal nacional
			Benefícios dados aos funcionários
	Absentismo		Número médio de dias de absentismo anuais por colaborador
			Distribuição do número de dias de absentismo por motivo e género
	Formação		Número médio de horas de formação contínua por ano, por colaborador ETI
	Saúde e Segurança Ocupacional		Número de acidentes de trabalho que ocorrem anualmente por mil colaboradores
	Segurança		Número de ocorrências registadas relacionadas com a falta de segurança no campus
	Bem-estar no campus		Área ocupada por espaços verdes
			Número e tipo de atividades culturais realizadas
			Custos anuais com a organização de eventos
			Apoio aos estudantes

Ambiente	Consumo de Recursos	Materiais	Quantidade de papel comprado anualmente
			Quantidade de papel comprado anualmente por membro da comunidade académica
			Impacto associado ao consumo de papel
		Energia	Energia consumida anualmente por tipo e por membro da comunidade académica
			Percentagem da área total controlada por sensores automáticos de movimento para comando da iluminação
		Água	Volume total de água consumida anualmente
			Volume total de água consumida anualmente por membro da comunidade académica
	Emissões	Resíduos	Quantidade total de resíduos sólidos produzidos anualmente
			Iniciativas para tornar mais eficiente a recolha de resíduos
		Resíduos Perigosos	Quantidade de resíduos perigosos produzidos anualmente por membro da comunidade académica
			Percentagem de resíduos perigosos que são reutilizados
			Percentagem de resíduos perigosos produzidos que são reciclados/recuperados anualmente
		Qualidade do ar	Emissão de gases com efeito de estufa devido ao funcionamento do campus
Economia	Desempenho Económico		Fontes de financiamento
			Receitas anuais provenientes das propinas
			Percentagem das receitas próprias que são relativas às propinas
			Custos operacionais anuais
Ensino	Acesso à FEUP		Número de candidatos por vaga num determinado ano letivo
			Percentagem de candidatos em 1ª opção num determinado ano letivo
			Índice de ocupação
	Desempenho dos Estudantes		Taxa de sucesso I (nº. aprovados / nº. avaliados)
			Taxa de sucesso II (nº. aprovados / nº. inscritos)
Impacto da FEUP na Sociedade	Impacto Económico		Impacto Económico
	Impacto Social		Ofertas e Subsídios

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base no relatório de sustentabilidade 2012 da FEUP

Anexo Q: Indicadores reportados pelo ISEP no seu relatório de sustentabilidade de 2011

<u>Dimensão</u>	<u>Aspeto</u>	<u>Indicadores</u>
Económica	Desempenho Económico	Valor económico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos
		Ajuda financeira significativa recebida do governo
Ambiental	Materiais	Materiais usados por peso ou volume
		Percentagem dos materiais usados provenientes de reciclagem
	Energia	Consumo de energia direta, discriminado por fonte de energia primária
		Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária
		Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência
	Água	Consumo total de água por fonte
	Emissões, efluentes e resíduos	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa (GEE), por peso
		Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas
		Peso total de resíduos, por tipo e método de eliminação
	Transportes	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da instituição, bem como do transporte de trabalhadores
Social	Práticas laborais e trabalho condigno (Formação e educação)	Média de horas de formação por ano, por funcionário, discriminadas por género e categoria funcional
	Comunidade / Sociedade	Percentagem de operações que implementaram programas de envolvimento da comunidade, de avaliação de impacto e de desenvolvimento
Indicadores de desempenho não abrangidos pela metodologia GRI, mas considerados estratégicos no reporte da política de sustentabilidade das IES	Empregabilidade	Iniciativas ou programas de apoio e preparação dos estudantes para a sua inserção no mercado de trabalho
		Taxa de empregabilidade dos recém-diplomados
	Educação e Investigação	Cursos e pós graduações com áreas curriculares na sustentabilidade
		Projetos de investigação (aprovados e em desenvolvimento) e publicações científicas na área da sustentabilidade
		Campanhas educativas e materiais na área da sustentabilidade

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base no relatório de sustentabilidade 2011 do ISEP

Anexo R: Indicadores reportados pela UA no seu plano de atividades referente ao ano de 2017

<u>Dimensão</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Meta</u>
Desenvolvimento Económico, Social e Cultural	Aumentar as receitas próprias provenientes de contratação externa	Volume de receitas	32,1M€
	Promover a inovação empresarial	N.º de novos contratos Portugal 2020 com empresas	30
		N.º de novos contratos de prestação de serviços	80
		N.º de plataformas tecnológicas em funcionamento	8
	Promover o empreendedorismo na academia e na região	N.º de novas empresas incubadas na IEUA (Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro)	9
		N.º de participantes nas iniciativas de promoção do empreendedorismo na Região	1200
	Promover a criação de conhecimento com impacto económico	Patentes submetidas nacionais	17
		Patentes submetidas internacionais	8
		Patentes concedidas nacionais	5
		Patentes concedidas internacionais	2
		N.º de contratos de licenciamento de tecnologias ou produtos	2
	Operacionalizar observatório de empregabilidade	Inquérito aos empregadores	1
		Inquéritos/relatório de empregabilidade	2
Promoção de Medidas de Sustentabilidade	Implementar Sistema de Gestão Integrada de Resíduos (SGIR)	Reduzir produção anual de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU)	5%
		Quantificar produção anual de recicláveis (papel, plástico, vidro)	100%
	Promover Mobilidade Suave	Aumentar locais de estacionamento e de apoio para bicicletas	200
	Reduzir consumos energéticos	Reduzir consumo específico de energia per capita	2,5%
	Reduzir consumos de água	Reduzir consumo anual de água per capita	2,5%

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base no plano de atividades 2017 da UA

Anexo S: Indicadores reportados pelo IPLeiria no seu plano estratégico 2020

<u>Linhas orientadoras</u>	<u>Indicadores de monitorização</u>	<u>Metas 2020</u>
Vivência académica (dimensões sociais da interculturalidade)	N.º de eventos interculturais realizados	n.d
	N.º de diferentes nacionalidades entre os estudantes	60
Vivência académica (dimensões da criatividade, cultura, desporto, saúde e bem-estar)	N.º de eventos desportivos realizados	15
	N.º de eventos culturais realizados	15
	N.º de eventos de promoção da saúde e bem-estar realizados	n.d
	N.º de intervenções nos campi para práticas de desporto e bem-estar	n.d
Campi eco sustentáveis	Média do consumo energético por estudante	n.d
	Produção de energia por via de fontes renováveis	n.d
	N.º de veículos de mobilidade soft por campus	n.d

Fonte: Elaborado, pelo autor, com base no plano estratégico 2020 do IPLeiria